“Kültür stratejiyi kahvaltıda yer.” Peter Drucker

KÜLTÜR VE YÖNETSEL UYGULAMALAR

Makale Özetleri ve Ödevler

Muhammet NEGİZ

19.05.2018

İÇİNDEKİLER

I.HAFTA

1.BİREYCİ VE TOPLUMCU KÜLTÜRLERDEKİ ÖRGÜTSEL YAPI FARKLILAŞMALARINA YÖNELİK ÜLKE BAZLI BİR İNCELEME

Özet

Hollandalı bilim insanı Geert Hofstede tarafından gerçekleştirilen ulusal kültürler arasındaki farklılıkların incelendiği kapsamlı araştırma sonucunda kültürler, güç mesafesi, bireycilik-toplumculuk, erillik-dişillik ve belirsizlikten kaçınma şeklindeki dört boyut kapsamında incelenmiştir. Daha sonra bu boyutlara, kısa ve uzun dönem odaklılık ile hoşgörüye karşı dirençlilik gibi boyutlar da eklenmiştir. Bu çalışmada, Hofstede tarafından belirlenen bu kültür boyutlarından bireycilik ve toplumculuk boyutunun ülkelerin örgütsel yapılarının farklılıklarına olan yansımaları incelenecektir.

Anahtar kelimeler: Bireycilik-Toplumculuk Geert Hofstede.

Bireycilik ve Toplumculuk

Geert Hofstede, 1967-1973 yılları arasında IBM firmasının veritabanını kullanarak, 80 ülkedeki IBM çalışanları ile 20 dilde, 116 bin anket formundan yararlanılarak yapılan çalışma sonucunda farklı ülkelerde yaşayan insanların dünyayı algılama ve yorumlama biçimindeki farklılıkların dört boyutta incelenebileceğini ortaya koymuştur. ***Güç mesafesi, bireycilik-toplumculuk, erillik-dişillik ve belirsizlikten kaçınma*** olarak ifade edilen bu boyutlar, daha sonra **kısa ve uzun dönem odaklılık** ile ***hoşgörüye karşı dirençlilik*** boyutlarının eklenmesi ile altı ana başlıkta toplanmıştır.

Altı boyuttan bir tanesi olan bireycilik ve toplumculuk boyutu ile toplumların bireyci ya da toplumcu eğilimleri ortaya konulmuştur. Buna göre, bireycilik eğilimi taşıyan toplumlarda, görece olarak gruptan bağımsız olma, özgürlük, özerklik ve uzaklık gibi kavramlar öne çıkarken, toplumculuk eğilimine sahip olan toplumlarda da gruba bağımlılık, güven, grup içi uyum gibi kavramların belirgin olduğu görülmektedir[1].

[1] Şişman, M., Örgütler ve Kültürler, Pegem Akademi Yayınları, 2011, s. 61.

Bireyci toplumlarda birey, toplumdan önce gelmekte ve bireysel çıkarlar toplumsal çıkarlara tercih edilmektedir. Bireyci kültürlerde, her birey, kendine özgü özel yaşam hakkına ve kendine özgü düşüncelere sahip olup, yasalar ve haklar, herkes için eşit olmaktadır. Ekonomik sistem bireysel çıkarlara göre işlerken, politik güç de oy verenler tarafından yürütülmektedir[2].

Toplumcu kültürde ise, toplumsal çıkarlar, bireysel çıkarlardan önce gelmekte, birey gruplar içerisinde özel yaşama katılmakta, düşünceler grup üyelerince önceden belirlenmekte, yasalar ve haklar gruplara göre farklılaşabilmektedir. Ekonomik sitem ise, grupsal çıkarlara dayanmaktadır. Diğer taraftan politik güç, çıkar grupları tarafından yürütülmektedir. Toplumdaki nihai hedef ise fikir birliği ve uyumdur[3].

Hofstede (1980) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, bireyci ve toplumcu kültürlere özgü olarak belirlenen özelliklerden bir kısmı aşağıdaki tabloda gösterilmektedir[4]:

Toplumcu Kültürler	**Bireyci Kültürler**
İnsanlar geniş ailede dünyaya gelir.	İnsanlar çekirdek ailede dünyaya gelir.
Kimlik, kişinin ait olduğu toplumsal gruba aittir.	Kimlik, bireylere bağlıdır.
Çocuk, "biz" kavramına dayalı düşünmeyi öğrenir.	Çocuk "ben" kavramına dayalı düşünmeyi öğrenir.
Uyum, ön planda tutulur, çatışmadan kaçınılır.	Aklından geçeni söylemek dürüst bir kişinin özelliğidir.
Yüksek içerikli iletişim	Düşük içerikli iletişim
Eğitimin amacı bir şeyin nasıl yapılacağını öğrenmektir.	Eğitimin amacı nasıl öğrenileceğini öğrenmektir.
Diploma, yüksek statü gruplarına girmeyi sağlar.	Diploma, ekonomik değeri ve benlik saygısını artırır.
İşveren-işçi ilişkileri ahlaki temellere dayanır.	İşveren-işçi ilişkileri sözleşme ve karşılıklı çıkara dayanır.
İşe alma ve terfi, işçinin içinde yer aldığı gruba göredir.	İşe alma ve terfi, yetenek ve kurallara göredir.
İlişkiler görevden önce gelir.	Görev ilişkilerden önce gelir.
Örgütle psikolojik ilişki	Örgütle çıkar ilişkisi

Tablo 1: Toplumculuk ve Bireycilik Yönünden Kültürler Arası Farklar

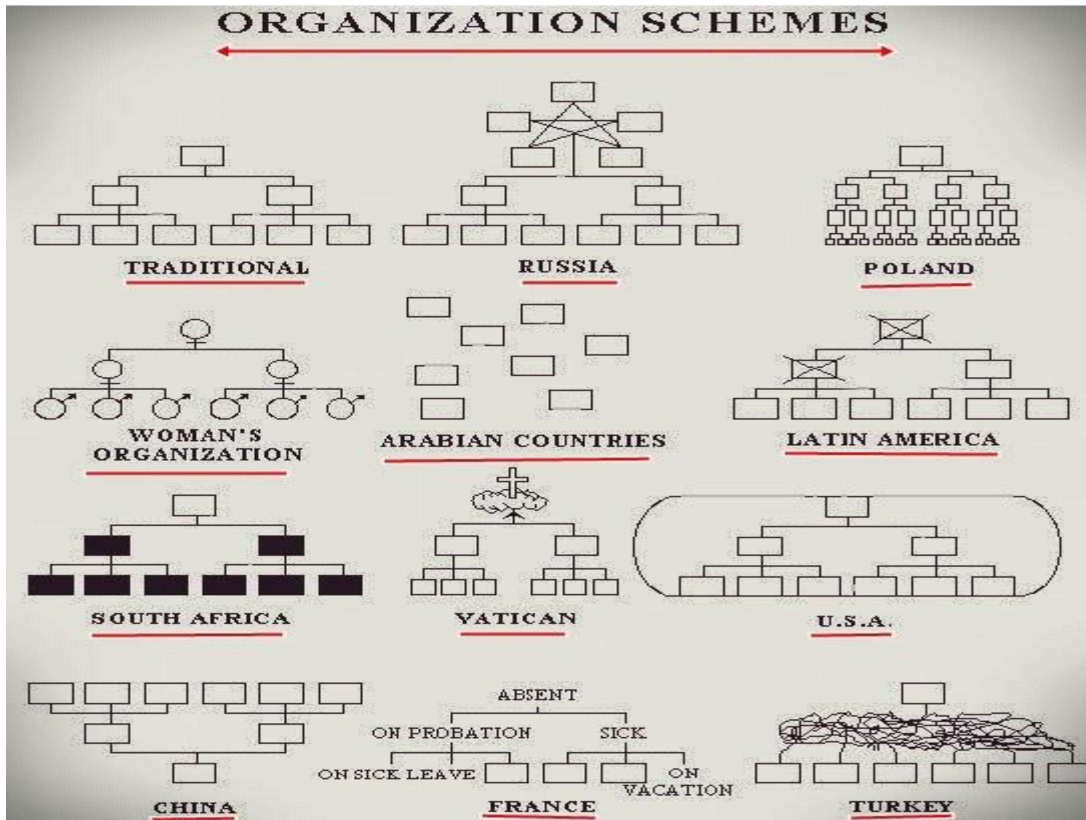
Bireyci ve toplumcu kültürlerde örgütsel yapılar da birbirinden farklılaşabilmektedir. ABD ve Kanada gibi birey merkezli ülkelerde, iş tanımları ayrıntılı olarak yapılmakta, görev ve sorumluluklar açıkça belirlenmektedir.

---

[2] Şişman, a.g.e., s. 62.
[3] Şişman, a.g.e., s. 62.
[4] Şişman, a.g.e., s. 63.

Japonya, Hong Kong, Malezya ve Endonezya gibi toplumcu kültürlerde ise örgütte bir takım bölümler yer alsa da, görev ve yetkiler kolektif kavram ve terimler içinde açıklanmaktadır[5].

Kültürel özellikler, örgütlerdeki karar alma süreçlerini de etkilemektedir. Kuzey Amerika'da bireysel kararlar tercih edilerek kararlar olabildiğince hızlı biçimde alınırken, Japonya'da karar çok sayıda insanın katılması sağlanmakta ve grup kararlarının alınması tercih edilmektedir[6].



Şekil 1: Ülkelere Göre Örgüt Şemaları Karikatürü

Şekil 1'de karikatürize edilen şemalarda görüldüğü gibi örgütlerin sahip oldukları kültürel dinamikler örgütsel yapılarda farklılık oluşmasına neden olmaktadır. Örgütlerin tasarlanması, çalışanların karar alma süreçlerine katılması, örgüt ile aralarındaki ilişkiler, örgütün toplum ile olan ilişkileri, kişilerin inisiyatif alma durumları, toplumsal hiyerarşi ve statülerin rolü gibi birçok konuda sahip olunan kültürel kodlara göre bir değişim ve yapılanma söz konudur. Bu farklılıklar yukarıdaki şekilde daha somut olarak ortaya konulmuştur[7].

---

[5] Şişman, a.g.e., s. 63.
[6] Şişman, a.g.e., s. 63.
[7] http://bertankaya.net/2015/09/sirketlerde-organizasyon-semasi-nasil-olusturulmali/

Bireyci ve Toplumcu Açıdan Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim Uygulamaları

1970'li yıllardan itibaren yönetim ve örgüt çalışmalarında kültür kavramı ilgi görmeye başlamış ve çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Hofstede gibi farklı kültür ve ülkeleri kıyaslayan araştırmalardan elde edilen sonuçlar, kültür konusuna olan ilgiyi artırmıştır[8].

Ülkeler sahip oldukları bireyci ya da toplumcu kültürel dinamikleri yönetim anlayışlarına da yansıtmaktadır. Dolayısıyla dünya çapındaki yönetim uygulamalarında kültürel kodlardan kaynaklanan çeşitli farklılıklar öne çıkmaktadır.

Bu anlamda dikkat çeken en yaygın örnek Amerika ile Japonya'nın sahip olduğu kültürel değerlerin kıyaslanması sonucu elde edilen bulgulardır. İkinci Dünya Savaşı sonrasında Japon şirketleri büyük bir atılım gerçekleştirerek, küresel rakiplerinin önüne geçmeyi başarmıştı. Bu süreçte yapılan araştırmalarla Japonya'nın başarısının arkasındaki güç tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgularda kültürel farklılıklar öne çıkmaktadır.

ABD ve Japon örgütleri üzerinde yapılan araştırmalarda, ABD'de örgütsel yaşamda önem verilen ve bu yaşamı belirleyen temel kavramların para, otorite, denetim, özerklik, başarı gibi nesnel kavramlar olduğu ortaya çıkarken, Japonya'da ise, arkadaşlık, uyum, sosyalleşme, kıdem ve mutluluk gibi daha öznel kavramların önemli bulunduğu belirlenmiştir [9]. İki ülkenin yönetim kültürünün kıyaslanması sonucunda aşağıdaki gibi bir tablo oluşturulmuştur[10]:

Japonya	ABD
Aile, okul ve işyerinde aile ve takım ruhu	Aile, işyeri ve okulda bireysellik
Bağımlılık	Bağımsızlık
Grup performansına önem verme	Bireysel performansa önem verme
Grup sorumluluğu	Bireysel sorumluluk
Grup tarafından kontrol	Yönetici tarafından kontrol
Kıdeme önem verme	Kariyer ve uzmanlaşmaya önem verme
Önce ülke, örgüt ve grup çıkarı	Önce bireysel çıkarlar
Katılmalı ve oybirliği ile karar alma	Bireysel karar alma
Ömür boyu istihdam ve iş güvenliği	Hızlı işgücü devri
Hiyerarşinin önemli görülmesi	Yatay örgütlenme

[8] Şişman, a.g.e., s. 46.
[9] Şişman, a.g.e., 48.
[10] Şişman, a.g.e., 52.

Kıdeme dayalı ücret ve yavaş terfi	Performansa dayalı ücret ve hızlı terfi
Geniş kapsamlı performans değerlendirme	Dar kapsamlı performans değerlendirme
Açık mekân düzenlemesi	Kapalı mekân düzenlemesi

Tablo 2: Yönetim Açısından Japon Kültürü ile ABD Kültürünün Karşılaştırılması

Hofstede'nin yapmış olduğu araştırmadan yola çıkılarak yapılan bir araştırmada, Sevgin ve Özyaşar (2016), Hofstede'nin araştırma kapsamında yer alan Afro-Avrasya ülkeleri yeni bir değerlendirmeden geçirmiştir. Bu araştırmada, Afro-Avrasya bölgesinde yer alan Müslüman çoğunluklu ülkeler, İslami kuralların devlet yönetimine dâhil ediliş durumlarına göre sınıflandırılmış ve Hofstede tarafından ileri sürülen kültürel boyutlar bağlamında karşılaştırılmaları yapılmıştır [11]. Araştırma kapsamına toplam ülke nüfusu içerisindeki Müslümanların ağırlığının % 50 ve üzeri olan ülkeler dâhil edilmiştir. Ancak araştırmada Hofstede'nin kültürel boyutları ve bu boyutlar için belirlediği 19 ülkenin skorlarına ulaşılmış olmasından dolayı çalışma bu kapsamda yapılmıştır.[12]

Ülkeler	**Burkina Faso**	**Libya**	**Mısır**	**Nijerya**	**Senegal**	**Sierra Lieone**	**Bangladeş**	**B.Arap**	**Endonezya**	**Irak**	**İran**	**Kuveyt**	**Lübnan**	**Malezya**	**Pakistan**	**Suriye**	**Suudi Arabistan**	**Türkiye**	**Arnavutluk**
BT	15	38	25	30	25	20	20	25	14	30	41	25	40	26	14	35	25	37	20

Tablo 3: Hofstede'nin Afro-Avrasya Ülkeleri Bireycilik-Toplumculuk Skorları

Hofstede tarafından bireycilik ve toplumculuk skorları belirlenen Tablo 3'teki ülkeler dini kuralların devlet yönetimine dâhil edilme durumuna göre 3 ana başlık altında sınıflandırılmıştır. Bireycilik – toplumculuk; Laik ya da İslami bir devlet göstergesi olmayan (A grubu) ülkeler ile Laik (B grubu) ülkelerde birbirine yakın seviyede seyretmekte iken resmi devlet dini İslam olan ya da dini kanunları kullanan (C grubu) ülkelerde daha yüksek çıkmıştır[13].

ABD'de Yönetim

ABD'de örgüt konusu söz konusu olduğunda genel olarak rol, statü, unvan, örgüt şeması, formallik, bağımsızlık, bireysellik, nesnellik, iş bölümü, yarışma, bireysel

[11] Sezgin, R., Özyaşar, H., Afro-Avrasya Ülkelerinde İslami Muhasebe ve Kültürel Paradigmasının Spesifik Özellikleri, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Afro-Avrasya Özel Sayısı-Aralık 2016, s.511.

[12] Sezgin, a.g.e., 520-521.

[13] Sezgin, a.g.e., 522.

sorumluluk, kazanç/yarar, kariyer fırsatları gibi kavramlar öne çıkmaktadır. Dolayısıyla söz konusu örgüt, rasyonel mekanik ve sibernetik özellikleri ile anılmaktadır[14].

ABD'de geliştirilen örgüt ve yönetim kuramları, genelde yöneticilere vurgu yapmakta; yöneticiler, örgütün kalbi olarak görülmektedir. Bu kültürde yönetici, otoriteyi temsil eden kültürel bir kahraman olarak algılanmaktadır. ABD, kültürün bireycilik özelliğinin en baskın olan toplumlarından birisidir[15].

ABD'li bir birey, kendisini tanımlarken genelde bireysel özelliklerinden söz etmekte, buna bağlı olarak tercih edilen değerler, bireysel bağımsızlık, sorumluluk, yarışma ve başarılı olmaktadır. ABD'de örgütsel yaşamda genel olarak iş sözleşmelerine dayalı iş ilişkileri egemendir. Söz konusu sistem, kazanç, yarar ve kariyer fırsatları üzerine kurulmuş bir sistemdir[16].

Almanya'da Yönetim

Almanya'da yönetici, ABD'de olduğu gibi kültürel bir kahraman olarak görülmemekte, işletmelerde yöneticiden çok mühendis imajı öne çıkmaktadır. Almanya'da geçmişte heterojen bir toplumsal yapı hiçbir zaman mevcut olmamıştır. Bu nedenler de yüksek düzeyde sorumluluk duygusuna ve beceriye sahip olan Alman işgücü, ancak karşılaştıkları teknik problemlerin çözümü sırasında, içinden çıkamadıkları durumları aydınlatmada ve kendilerine yol göstermede yönetici ve ustabaşıların (meister) yardımcı olmasını beklerler[17].

ABD'de geliştirilen yönetim ilkelerinin ve kavramlarının Almanya'da uygulanamayacağı en açık biçimde 1973'te ABD'li uzmanlar Booz Allen ve Hamilton'un Almanya Ekonomik İşler Bakanlığı'nın davetlisi olarak Almanya'da Alman Yönetimi üzerinde yaptıkları araştırmalar sonunda yazdıkları raporda Amerikan bakış açısından ortaya konulmuş ve Almanların güçlü bir yönetim anlayışına sahip olmadıkları belirtilmiştir[18].

Hofstede (1993) tarafından aktarıldığına göre, Limburg Üniversitesi'nde yapılan bir araştırmada Alman öğrencilerin mezun olduktan sonra yapmak istedikleri ideal işin özelliklerini belirtmeleri için işle ilgili verilen 24 özellikten en önemlilerini sıralamaları istenmiştir. Öğrenciler, kendi yaklaşımını işe uygulayabilme özerkliği, kararları verirken bağlı olduğu yöneticiyle istişare yapabilme, eğitim fırsatları verilmesi, bağlı olduğu örgütün başarısına katkıda bulunabilme, kendi yetenek ve becerilerini bütünüyle kullanabilme ve başkalarına yardım edebilme özelliklerini tercih etmişlerdir[19].

Fransa'da Yönetim

Fransız yönetim anlayışı kendine has seçkinci özelliklere sahiptir. Bu ülkede bir insanın sahip olduğu sosyal sınıf çok önemlidir. Toplumda her şey belli ilkelere göre düzenlenmiştir. Sistem içerisinde üstlerin davranışları astlar tarafından

[14] Şişman, a.g.e., s. 47.
[15] Şişman, a.g.e., s. 48.
[16] Şişman, a.g.e., s. 48.
[17] Şişman, a.g.e., s. 49.
[18] Şişman, a.g.e., s. 49.
[19] Şişman, a.g.e., s. 49.

benimsenmiştir. Herkes kendi sosyal sınıfı içinde yer aldığı statünün bilinci ile hareket etmektedir. Ulusal bir hiyerarşi söz konusudur. Bir Fransız, yönetici ve yönetici olmayan terimlerinden önce yüksek eğitim görme, seçkin grubuna sahip olma ya da olmama gibi bir sosyal sınıflamayı kabul etmektedir. Seçkinler, sosyal statü sahibi bir sınıf olduğu olmalarının yanında birtakım toplumsal imtiyazlara da sahiptir. Seçkinler sınıfından olmayan birinin bu sınıfa katılması da hayli zordur[20].

Fransız örgütlerinde genel olarak ileri derece bir merkeziyetçilik vardır. Bu nedenle örgütlerde karar alma süreçleri çok yavaş ilerlemektedir. Üst seviyedeki yöneticiler, ABD'dekinden fazla otoriteye sahiptir. Dolayısıyla Fransız yönetim sistemi oldukça egemen bir anlayışa dayalıdır[21].

Japonya'da Yönetim

Japonya, kültürün toplumculuk özelliğinin en belirgin olduğu ülkelerden bir tanesidir. Arkadaşlık ilişkileri, grupla özdeşleşme, grup içi uyum, samimiyet, bağlılık, kıdeme saygı gibi kavramlar Japon örgütlerinde öne çıkan temel değerlerdir. Bu ülkede işletme denilince akla öncelikle sürekli iş grupları gelmektedir. Çalışanlar genelde aynı amaçları paylaşmakta ve bulundukları işte uzun süre çalışmayı düşünmektedir. İş gücü devri fazla yüksek değildir. İşe yeni başlayan kişiler, önemli kararların alındığı Japon stili danışma toplantılarında yer almaktadır. Karar süreci uzun zaman almaktadır. Çalışanlar, yöneticilerden çok iş grupları tarafından kontrol edilmektedir[22].

Çin'de Yönetim

Çin yönetim anlayışında sosyal normlar kişiler arası ilişkilerde kimin nasıl hareket etmesi gerektiği konusunda yol göstericidir. Sosyal hiyerarşi içerisinde yönete-yönetilen ilişkileri de doğal bir biçimde gerçekleşmektedir. Bu yapıda Japon örgütlerinde olduğu gibi iş ilişkilerinde kıdeme saygı esas olup, ahlaki ritüeller ve seremoniler önemli bir yer tutmaktadır. Çin kültürü, aile, iş yeri, komşuluk ilişkilerinin çeşitleri yönünden problem çözme ve karar süreçlerine kadar pek çok alanda kendine özgü bazı özelliklere sahiptir. Çin kültüründe genel olarak sezgicilik, içe dönüklük, çekingenlik, bağımlılık, erteleme, kapalılık, sabırlılık, grup merkezlilik, statükoyu devam ettirme gibi kültürel değerler öne çıkmaktadır[23].

Türkiye'de Yönetim

Türkiye'de kültürel değerlerin örgüt ve yönetim uygulamaları konusundaki etkileri üzerine yapılan araştırmalardan bir tanesinde Sargut (1994), yönetim açısından Türk kültürü hakkında şu varsayımları geliştirmiştir[24]:

> "Türk kültürü, ortaklaşa davranışı bireyciliğin önünde tutmaktadır. Sanıldığı gibi bu kültürde eril değerler hâkim değildir. Belirlenimcilik hâkim olup belirsizlikten kaçınma yüksektir. Dıştan denetimli bireyler üreten bir kültürdür.

[20] Şişman, a.g.e., s. 50.
[21] Şişman, a.g.e., s. 51.
[22] Şişman, a.g.e., s. 52.
[23] Şişman, a.g.e., s. 53.
[24] Şişman, a.g.e., s. 55.

> Yöneten-yönetilen ilişkilerinde güç mesafesi yüksektir. Çatışmadan kaçınmayı ya da çatışmayı bastırmayı öngörür. Uzlaşmayı ve yarışmadan kaçınmayı yeğler."

Sonuç

Ulusal ve küresel düzeyde örgütler, kültürel dinamiklerden etkilenmekte ve ona göre şekillenmektedir. Ülkelerin sahip olduğu kültürel özellikler örgütsel yapıların belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Hofstede tarafından yapılan araştırmadan da anlaşılacağı üzere kültürün boyutlarından birisi olan bireycilik ve toplumculuk da örgütsel yapıların farklılaşmasında önemli rol oynamaktadır.

Bu farklılaşma bir dönem küresel düzeyde esen Japon rüzgârının arkasındaki güce de işaret etmektedir. Sahip olunan toplumcu kültürel özellikler, örgütsel hiyerarşinin belirlenmesinde, karar alma süreçlerinin tasarlanmasında ve örgüt içerisindeki kontrol aşamalarında dahi kendisini belli etmektedir.

Kaynaklar

Sargut, A.S., Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Kitabevi, 2010

Sezgin, R., Özyaşar, H., Afro-Avrasya Ülkelerinde İslami Muhasebe ve Kültürel Paradigmasının Spesifik Özellikleri, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Afro-Avrasya Özel Sayısı-Aralık 2016, s.511.

Şişman, M., Örgütler ve Kültürler, Pegem Akademi Yayınları, 2011.

İnternet Kaynakları

http://bertankaya.net/2015/09/sirketlerde-organizasyon-semasi-nasil-olusturulmali/ (Erişim tarihi: 06.03.2018)

2.KLASİK, NEO-KLASİK, MODERN VE POSTMODERN ANLAYIŞLARDA KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ

Özet

Bu çalışmada örgüt ve yönetim anlayışlarında yaşanan değişimler, tarihsel süreçler ve kültürel özellikleri hakkındaki bilgiler genel olarak incelenmiştir. Sanayi devriminden itibaren yönetim ve örgüt konusuna yönelik geliştirilen klasik, neo-klasik, modern ve postmodern yönetim yaklaşımlarının öngördüğü kültürel formlar özce derlenmiştir.

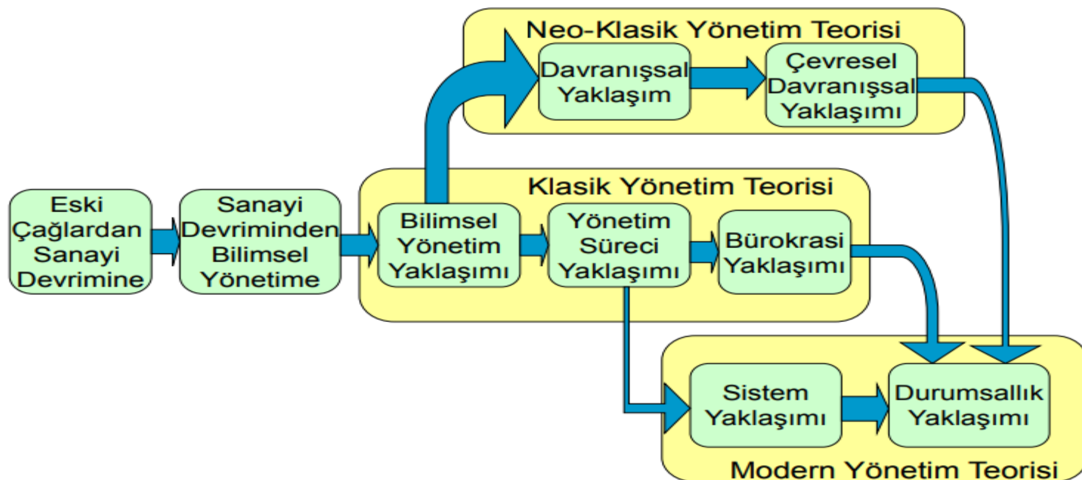
Anahtar Kelimeler: Klasik Yönetim, Kültür, Modern, Neo-klasik, Postmodern, Yönetim

Giriş

Yönetim kavramının insanlığın kökenleri kadar eski olduğunu tahmin etmekle beraberi bilimsel anlamda yönetim kavramının ele alınışı sanayi devrimi dönemlerine denk gelmektedir. Yirminci yüzyılın başların itibaren örgüt ve yönetimle ilgili çeşitli kuramlar geliştirilmeye başlanmıştır. Bu kuramlar, **klasik, neo-klasik, modern** ve **postmodern** yönetim yaklaşımları çatıları altında toplanmakta ve incelenmektedir. Bu yaklaşımları benimseyen örgütlerin kültürleri de farklılaşmakta ve örgütün hem dış hem de iç çevresi bu değişimden etkilenmektedir. Sanayi devrimi ile bireylerin büyük üretim merkezlerinde istihdam edilmesi süreci ile ortaya çıkan verimliliği artırma ve düzeni sağlama gibi ihtiyaçlar çerçevesinde ABD ve Avrupa merkezli olarak geliştirilen bu yaklaşımların hayata geçirilmesi ile çeşitli örgüt kültürü formları doğmuştur.

Yönetim Yaklaşımları

Eski çağlardan itibaren insanlıkla yaşıt olduğu düşünülen yönetim kavramının bilimsel anlamdaki tarihi, yirminci yüzyılın başlarına dayanmaktadır. Yönetim bu dönemden itibaren sosyal bir bilim alanı olarak ele alınmaya başlamıştır. Sanayi devrimi ile birlikte örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Yönetim alanında geliştirilen bu yaklaşımlar, klasik, neo-klasik, modern ve postmodern yönetim yaklaşımlarıdır. Bu yaklaşımların tarihsel süreci ise aşağıdaki gibidir:



Şekil 1: Yönetimin Tarihsel Gelişimi[25]

[25] Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, http://www.bby.hacettepe.edu.tr/e-bulten/dosyalar/file/4-Haziran-2010-Al.pdf

Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgüt ve yönetim kuramında birden bire ortaya çıkmış bir konu değildir. 1980'li yılların başından itibaren yönetimi bilimlerinde yaygın olarak kullanılamaya başlayan **örgüt kültürü, işletme kültürü, iş yeri kültürü, ortak kültür** gibi kavramlar kapsamında ele alınan bazı konularla ilgili ilk çalışmalar 1930'lu yıllarda başlayan araştırmalara dayanmaktadır. İnsan ilişkileri akımı başta olmak üzere o dönemdeki araştırmalar 1950'li yıllar boyunca örgütlerle ilgili insan kaynağına dikkat çekmiştir. Bu nedenle, informal grup, grup normları, semboller, örgütsel değerler gibi konular üzerinde durmuşlardır[26]. Bu dönemde yapılan araştırmaların bir kısmı aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir[27].

- Katz ve Kahn, örgütün sosyal ve psikolojik yönlerine dikkat çekmiştir.
- Barnard ve Selznick, örgütlerin ahlak ve değerlerle ilgili yönü üzerinde durmuştur.
- Gouldner, Dalton ve Blau, örgüt kültürü ile alakalı başlangıç düzeyinde araştırmalar yapmıştır.
- Argyris, Bennis, Likert, Maslow ve Mc Gregor, örgütlerde insan kaynağı üzerinde çeşitli çalışmalar yapmanın yanında örgüt kültürü kapsamında da çalışmalar yapmıştır.
- Silwerzweing ve Allen (1976), Ortak Kültür makalesini yayımlamıştır.
- Pettigrew, Örgüt Kültürleri Üzerine Bir Araştırma (1979) makalesini yayımlamıştır.
- 1970'li yıllarda ulusal kültürün örgütsel ve yönetsel uygulamalar üzerindeki etkisi gündeme gelmiş ve karşılaştırmalı yönetim araştırmaları ile ulusal/bölgesel kültürlerin örgütler ve yönetim uygulamaları üzerinde önemli bir etkisinin olduğu anlaşılmıştır.
- Sonraki dönemde çokuluslu şirketlerin gelişmeye başlamasıyla, kültürel farklılıkların yönetimi konusunda çalışmalar başlamıştır.
- 1980'li yıllarda örgüt kültürü konusundaki ilk kapsamlı çalışmalar başlamıştır.
- Deal ve Kennedy, Ortak Kültürler,
- Peters ve Waterman, Yönetme ve Yükseltme Sanatı-Mükemmeli Arayış
- William Ouchi, Z Kuramı
- Pascal ve Athos, Japon Yönetim Tarzı

[26] Şişman, M., Örgütler ve Kültürler, Pegem Akademi Yayınları, 2011, s. 72.
[27] Şişman, a.g.e., s. 72-73.

- Örgüt kültürü, işletme kültürü, ortak kültür, firma kültürü, şirket kültürü, iş yeri kültürü, kurum kültürü gibi adlarla çeşitli kitaplar yayımlanmış ve bilimsel toplantılar gerçekleştirilmiştir.
- Peter Senge (1990), Beşinci Disiplin kitabı (örgütsel öğrenme) yayımlandı.
- 1990 ve 2000'li yıllarda kültür ve örgüt kültürü kavramları en çok çalışılan konular arasında yer almış yapı, liderlik, strateji gibi konular örgüt kültürü kavramı ışığında yeniden yorumlanmaya başlamıştır.

Klasik Kuramlarda Kültür

Klasik yönetim kuramları, pozitivist anlayıştan etkilenmiş ve örgütsel yapılanma sürecinde bu anlayışı hayata geçirmeye çalışmıştır. Çalışmaların daha verimli hale getirilmesi konusundaki arayışlar, bilimsel yöntemlerin işe uyarlanması sonucunu doğurmuştur. Frederick Winslow Taylor tarafından kaleme alınan Bilimsel Yönetimin İlkeleri isimli eser sonrasında yönetim anlayışında köklü bir devrim başlamıştır[28].

Taylor, yönetimin gelişigüzel değil bilimsel yöntemlerle yapılması, uyum, işbirliği, maksimum üretim odaklılık, çalışanların verimlilik ve refah düzeylerinin en üst düzeye getirilmesi gibi temel ilkeler önermiştir. Bu ilkelerin uygulanabilmesi için üretim ve yönetim yaklaşımlarında zihinsel bir değişimin gerçekleşmesi gerekmiştir. Hareket ve zaman etütleri aracılığı ile çalışan verimliliğinin maksimizasyonu çalışmaları, hareketli montaj hattı ile çalışanların entegrasyonu sonrasında gayrı insani bir eğilime dönüşecektir. Bu süreç Charles Chaplin'in yoğun sanayileşme ve kapitalizm eleştirisi içeren **"Modern Zamanlar"** (1936) filminde [29] net bir biçimde ortaya konmaktadır. Filmde hareket ve zaman etütlerinin hareketli montaj hattıyla birleşmesi sonucunda insanın makinenin bir uzantısı haline gelmesi, tek görevi vida sıkmak olan bir işçinin bir süre sonra her şeyi vida olarak görmeye başlaması ve sürecin bir akıl hastanesinde psikoloji bir tedavi ile sonuçlanması klasik yönetim anlayışının çarpık yönüne dikkat çekmektedir[30]-[31].

Yönetimin belirleyici olduğu bu yönetim anlayışında, çalışanların yönetim tarafından belirlenen ilkelere uyması ve planlanan görevleri yerine getirmesi

---

[28] Zincirkıran, M., Örgüt Sosyolojisi, Dora Yayınları, 2012,s.14.
[29] Chaplin, C., Tempos Modernos (Modern Times), 1936, https://www.youtube.com/watch?v=HAPilyrEzC4
[30] Zincirkıran, a.g.e., s. 16.
[31] Zincirkıran, a.g.e., s.15.

gerekmektedir. Çalışanların motivasyonun sağlanması için prim gibi maddi ödüllere önem verilmektedir. İşyerinde fiziki değişikliklerin yapılması, zaman etüdü, standardizasyonu ve makinelerin konumlandırılması süreçleri ile bilimsel yönetim yaklaşımına yönelik değişimin en basit kuruluşta bile 23 yıl aldığını, bazı durumlarda ise bu sürenin 45 yıla kadar arttığını ifade etmiştir[32].

Klasik yönetim anlayışının bir diğer önemli teorisyeni olan Fayol, bir işletmenin teknik, ticari, mali, güvenlik, muhasebe ve yönetim işlerini gerektirdiğini belirtmiş ve yönetim için planlama, örgütleme, kumanda, koordinasyon ve planlama unsurlarının olduğuna dikkat çekmiştir. Fayol, yönetimin dayanması gereken temel ilkeleri de, işbölümü, otorite, disiplin-gözetim, kumanda birliği, yürütme birliği, genel çıkarların özel çıkarlara tercihi, iş bedelinin ödenmesi, merkeziyet, hiyerarşi zinciri, düzen, hakkaniyet-eşitlik, memurlarda istikrar, teşebbüs fikri ve çalışanlar arasında birlik olarak sıralamıştır[33].

Fayol'a göre, ortalama insan tembeldir ve çalışmaktan kaçmanın yollarını aramaktadır. Çalışanları yola getirecek katı ve müsamahasız bir disiplin ve ceza sisteminin planlanması ve uygulanması gerekmektedir. Yöneticilerin astlarına güvenmemesi, yapılan her işe nezaret etmesi ve kontrol etmesi şarttır. Ayrıca Fayol, çalışanların sorumluluktan korktuğunu ve yöneltilmeyi tercih ettiklerini düşünmektedir ve ona göre insanlar X tipidir[34].

Sanayi toplumunun öncelikli kaygılarından bir tanesi düzeni sağlamaktır. Weber tarafından geliştirilen bürokrasi kuramı **"ideal örgüt yapısı"** sunma iddiası ile ortaya çıkmıştır. Weber'in ideal bürokrasi düzeninde, iş bölümü, hiyerarşik otorite, formel seçim, formel kural ve düzenlemeler, gayri şahsilik, kariyer yönlendirme gibi özellikler içermektedir. Weber, bürokrasinin bir defa kurulmasından sonra ortadan kaldırılmasının en zor yapılardan birisi olduğunu ifade etmektedir[35].

Weber, örgütün kişisel duygu ve düşüncelerden arındırılarak, rasyonel kurallar etrafında örgütlenmesi gerektiğini öngörmüştür. Ona göre, rasyonalizasyon Batı toplumunun en süreklilik arz eden kültürel değeridir. Bürokratik yapılanmanın zamanla yaşamı rasyonel ve bürokratik yapılarla çevreleyince ortaya **"akılcılığın demir kafesi"** denilen yeni bir durum çıkmıştır. Weber tarafından yapılan bu

[32] Zincirkıran, a.g.e., s. 19.
[33] Zincirkıran, a.g.e., s. 19-21.
[34] Zincirkıran, a.g.e., s. 21.
[35] Zincirkıran,a.g.e., s. 10-11.

adlandırma, akılcı yapı içine kilitlenmiş, bir akılcı sistemden diğerine hareket edebilen insanlardan oluşmuş bir topluma dönüşme eğilimini ifade etmektedir.



Şekil 2: Weber, Akılcılığın Demir Kafesinde[36]

Bürokrasi yaklaşımı ile otoritenin merkezileşmesi ve hiyerarşik yapılanma üst yönetime büyük bir iktidar gücü sağlarken, alt kademedekiler için verilen emirlere kesin itaat etme gibi bir zorunluluğa neden olmuştur. 1970'li yıllardan itibaren yeniden şekillenen dünyada hızla değişen müşteri ihtiyaçlarına ve teknolojik değişimlere kolay uyum sağlayamaması nedeniyle bürokratik yapılar, günümüzde birçok alanda önemini kaybetmiştir[37].

Neo-Klasik Kuramlarda Kültür

Klasik yönetim kuramlarında örgütlerin teknik boyutlara odaklanılması ve yönetimin beşeri ve sosyal yönlerine önem verilmemesi neo-klasik yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olur. Elton Mayo ve arkadaşlarının Hawthorne fabrikalarında gerçekleştirilen deneyler sonrasında verimlilik artışı için teknik ve fiziksel koşulların yanında bireylerdeki grup oluşturma, arkadaşlık, sevgi bağlarının güçlü olması, işletme sahip ve yöneticilerinin davranışlarındaki olumlu yöndeki değişmelerden kaynaklandığı anlaşılmıştır[38].

Bu dönemde birey ve gruplar arasındaki ilişkilerin yanında iş motivasyonu da önemli bir konu haline gelmiştir. Birey ve gruplar, biyolojik organizmalar olarak değerlendirilmeye başlamış ve bunun neticesine ihtiyaçlarının karşılanması

---

[36] Max Weber in his iron cage, https://pingchoots.deviantart.com/art/Max-Weber-164586408v

[37] Zincirkıran,a.g.e., s. 12-13.

[38] Zincirkıran, a.g.e., s.22-23.

durumunda etkin faaliyet gösterebilecekleri anlaşılmıştır[39]. Bireyin işe motivasyon sürecinde ekonomik güdülerin yanında toplumsal ve psikolojik güdülerin etkili olduğu savunulurken, bireyin sosyo-psikolojik özellikleri dikkate alınarak yapı-işçi uyumu sağlanması durumunda örgütün verimliliğe ulaşabileceği ifade edilmiştir. Bu durumun sebebi olarak işçilerin işe gelirken kendi değerleri, tutumları ve amaçlarını da getirmeleri gösterilmiştir[40].

Neo-klasik dönemde işin zenginleştirilmesi, katılımcı ve demokratik bir liderlik anlayışının benimsenmesi, işçi merkezli olmak, çalışanlara özerklik ve sorumluluk verilmesi, sosyal ve informel gruplara yönelik çalışmalar yapılması, ekonomik ödüllendirme dışındaki motivasyon araçlarının belirlenmesi ve kullanılması gibi eğilimler öne çıkmıştır[41].

Modern Yönetim Yaklaşımları ve Kültür

Modern yönetim yaklaşımları, 1950-1960 yılları arasında neo-klasik yaklaşıma paralel olarak geliştirilmiştir. Bu yaklaşımın temelini oluşturan akımlar **"Sistem Yaklaşımı"** ve **"Durumsallık Yaklaşımı"** dır[42].

Sistem Yaklaşımı ve Kültür

1950'li yıllardan itibaren sosyoloji teorilerinde yaşanan gelişimle birlikte yapısal-işlevselci teorisyenler toplumun işleyiş biçimini açıklamada **"organizma"** benzetmesini kullanmaya başlamıştır. Buna göre sürekli değişen çevrede varlığını sürdürebilmek için adapte olmaya, evrimleşmeye, dengesini korumaya ve kendi bedeninin her parçasının düzgün bir biçimde işlerliğini sağlamaya çalışan bir örgütsel/toplumsal işleyiş söz konusudur. Parsons, organizma kavramının yanı sıra **"sistem"** yaklaşımını da kullanmıştır. Ona göre, tüm toplumlar farklı alt sistemlerden oluşan ve karşılıklı ilişki ve bağımlılık içinde olan sistemlerdir. Alt sistemlerde yaşanacak bir sorun, örgütün diğer sistemlerini de etkileyeceği için devamlılığı sürdürebilmek adına alt sistemler arasında sağlıklı bir koordinasyon gerekmektedir. Küresel ekonomide yaşana gelişmeler, krizler, teknolojik gelişmeler, yasalar, ekonomi politikaları, siyasal istikrar, rakip örgütlerin faaliyetleri ve müşteri değişiminde yaşanan değişmeler gibi faktörler örgütü

---

[39] Zincirkıran, a.g.e., s. 23.
[40] Zincirkıran, a.g.e., s. 25.
[41] Zincirkıran, a.g.e., s. 25.
[42] Kara, E., Çavuş, M. F., Turizmde Modern Yönetim Uygulamaları, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 1, Mart 2014, s. 475

derinden etkileyebilmektedir [43]. Aynı şekilde, örgüt de başka sistemleri etkileyebilmektedir. Sistem yaklaşımının diğer yaklaşımlardan en büyük farklarından biri, örgütü açık sistem olarak tasarlamasıdır[44]. Entropi kavramı ile ifade edilen sistemdeki bozulmaların telafi edilmesi ve çevreye uyumun sağlanması gerekmektedir.

Bu dönemlerde meydana gelen teknolojik gelişmeler, neo-liberal hareketler, müşteri taleplerinin önem kazanması, sanayi toplumundan bilim toplumuna geçiş, dev fabrikaların değişen taleplere yanıt verememesi, ileri teknoloji kullanan küçük ve orta boy işletmelerin ekonomide ağırlık kazanması, örgütlerde çalışan sayısının azalması, imalat işlerinin yerini bilgi ve hizmet işlerinin alması, esnek üretim modellerine geçiş, talebe dayalı üretim anlayışının gelmesi, kadınların çalışma hayatındaki görünürlüklerinin artması, sendika ve kitle örgütlerinin zayıflaması gibi çalışma hayatına yönelik yaşanan değişimler örgüt kültürü anlamında da önemli bir dönüşümün kapısını aralamıştır[45].

Durumsallık Yaklaşımı ve Kültür

Durumsallık yaklaşımına göre, değişik durumlar ve koşullar yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirir. Bu nedenle her yer ve koşullarda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı yoktur[46]. Durumsallık yaklaşımı, bilimsel bilgi ve teorilerin yerinde, zamanında, durum ve koşullara göre uygulanması ve buna göre bir örgütsel form oluşturulması gerektiğini öngörmektedir. Her toplum kendi yönetimini oluştururken hem evrensel yönetim biliminin verilerinden hem de kendi toplumunun kültürel özelliklerinden etkilenmektedir. Yönetimin başarısı, yönetim biçiminin bilimsel verilere bağlı olduğu kadar; yönetilen kişilerin ve örgütün kültürel özelliklerine de uygun olmasına da bağlıdır[47]. Durumsallık yaklaşımı, sistem yaklaşımının bir bakıma gelişmiş şekli ya da uzantısı olarak değerlendirilmektedir[48].

Sistem yaklaşımı konusunda ifade edildiği gibi, durumsallık yaklaşımında da örgütlerin varlıklarının sürdürebilmeleri için kendilerine en uygun olan örgütsel

---

[43] Zincirkıran, a.g.e., s. 27-28.
[44] Kara, E., Çavuş, M. F., a.g.e., s. 476.
[45] Zincirkıran, a.g.e., s. 29-30.
[46] Kara, E., Çavuş, M. F., a.g.e., s. 476.
[47] Şahin, A., Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetsel Etkinlik , Maliye Dergisi y Sayı 159y Temmuz-Aralık 2010, s. 33.
[48] Kara, E., Çavuş, M. F., a.g.e., s. 475.

yapı ve kültüre ayak uydurmaları gerekmektedir. Örgütler, yaşanan politik, ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik değişimleri takip etmeli ve örgütün çevresinde oluşan durumlara göre kendisini konumlandırmalıdır.

Toplam Kalite Yönetimi ve Kültür

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), özellikle 1990'lı yıllardan itibaren yeni bir yönetim ve anlayış felsefesi olarak ilgi görmektedir. Japonya'nın İkinci Dünya Savaşı sonrasında toparlanmasında kalite ve toptan katılım odaklı bu anlayışının önemli rol oynadığı ifade edilmektedir. Küresel pazarlarda Japon şirketlerinin önemli başarılar elde etmesinden sonra dünyanın dikkatleri TKY üzerine odaklanmış ve bu anlayışın kurum ve kuruluşlarda yaygınlaştırılması için birçok girişim başlatılmıştır. Ülkemizde de başlayan bu değişim rüzgârı, halen bazı kurumlarca sürdürülmeye çalışılmaktadır.

Klasik Yönetim Anlayışı	Toplam Kalite Yönetimi
Şirketin hedefi, mali dönem için belirlenmiş "kâr"ı elde etmektir.	Hedef, kârlılığı garanti altına alacak ve arttıracak sistemleri kurmak ve geliştirmektir.
"Kâr"ın hangi faaliyetlerden ve nasıl sağlanacağını yöneticiler belirler.	Faaliyetlerin nasıl düzenleneceğini ve "kâr"ın nasıl sağlanacağını çalışanlar önerir, yönetim onaylar.
Yönetimde temel ilke "İşe göre adam"dır. Yapılacak işlerin içeriği ayrıntılı olarak belirlenir, iş tarifleri yapılır. Ve bu işlerde görevlendirilecek kişilerde belirlenen "özellikler" aranır.	Temel amaç, şirketin "hedeflerine" ulaşmasıdır. Yöneticiler ve çalışanlar bu hedeflerin gerektirdiği planları yaparlar. Yapılacak işler de böylece tarif edilmiş olur.
İşleri makineler yapar.	Her şeyi insan başarır.
Sorunlar çıktığında çözüm geliştirilir.	Olası sorunlar düşünülüp, bunları önleyici çözümler araştırılır.
Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim modeli benimsenir.	"Sıfır Hata" yı hedefleyen üretim benimsenir.
Ödül ve cezaya dayalı motivasyon benimsenir.	Onurlu çalışmaya ve bunun takdir edilmesine dayalı motivasyon benimsenir.
Ürün kalitesi standartlara göre belirlenir.	Ürün kalitesi müşteri ihtiyaçlarına göre belirlenir.

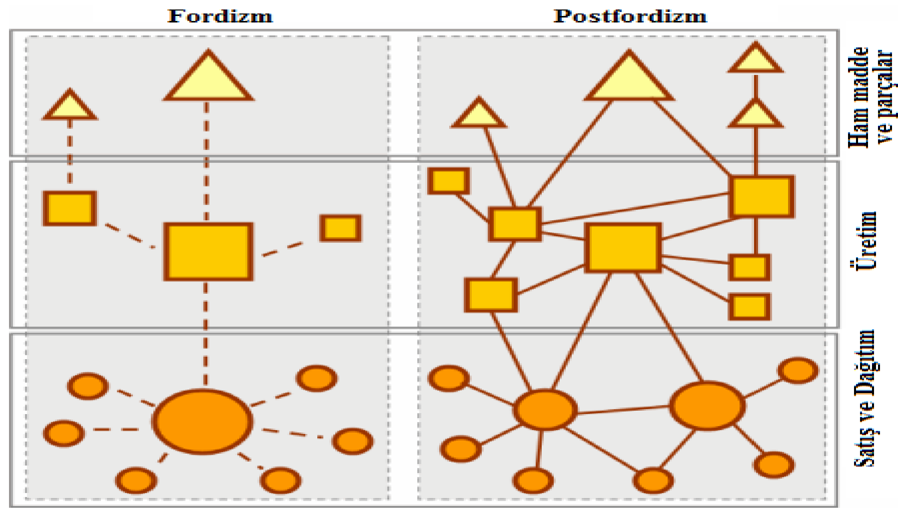
Tablo 1.Klasik Yönetim Anlayışı (Taylor Modeli) ile Toplam Kalite Yönetiminin Farkları[49]

[49] Uryan, B., Toplam Kalite Yönetimi, Mevzuat Dergisi, 2002, www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm

TKY, çalışanları üretim sürecine olduğu kadar karar sürecine de dâhil eden, müşteri ve kalite odaklı olan bir yaklaşımdır. Bu anlayışı uygulamaya koymak isteyen örgütler için yeni bir çalışma ve işyeri kültürü oluşturmak gerekmektedir. Dolayısıyla, çalışanlar arasında güçlü bir ortak kültürün oluşturulması, bazı iş, süreç, eylemlerin ve çalışanların bunlara yönelik alışkanlık, değer, tutum ve davranışlarının değiştirilmesi TKY'nin gerekleri arasında yer almaktadır. Bu nedenle, öncelikle mevcut kültürün özellikleri belirlenerek bir kalite kültürüne geçiş için gerekli adımların atılması öngörülmektedir.

Postmodernizm ve Kültür

Son on yıllar içerisinde modernizm ile postmodernizm eşleştirmesi bağlamında çeşitli tartışmalar gündeme gelmiştir. Bu konudaki tartışmalar genelde kültür kavramına vurgu yaparken, örgüt ve yönetim kuramında da derin yankılar meydana getirmiştir. Modern örgüt ve yönetim kuramlarının yanında postmodern örgüt ve yönetim çözümlemeleri yapılmaya başlamıştır[50].

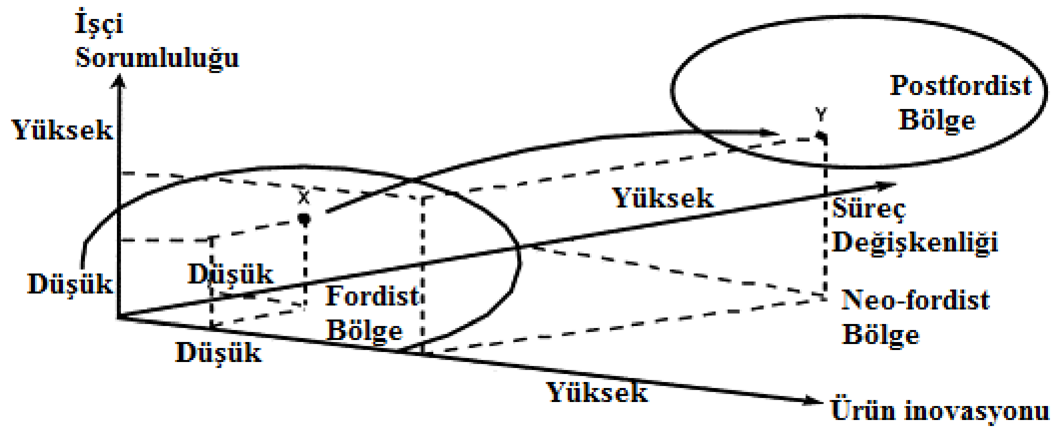


Şekil 3: Fordist ve Postfordist Üretim[51]

İlk montaj hattına sahip üretim sistemi 1913 yılında Ford'un Detroit fabrikasında kurulmuş ve kitlesel üretim ve tüketim bu sayede gündeme gelmiştir. Taylor tarafından bilimsel işletmeciliğin temellerinin atıldığı bu dönem, **fordizm** olarak adlandırılmaktadır. ***"Müşterilerimiz, rengi siyah olmak kaydıyla istedikleri her renk arabayı satın alabilirler"*** sözü fordizmin ana teması olarak kabul

[50] Şişman, a.g.e., s. 76.
[51] Fordism, https://newellta.weebly.com/production.html

edilmektedir. neofordizm, fordizmin gereksiz kuralcılığının yumuşatıldığı alternatif üretim sistemi olarak adlandırılmaktadır[52].



Şekil 4: Fordizm, Neo-fordizm ve Postfordizm[53]

Postfordizm ise esnek uzmanlaşma, yetkinin dağıtılması, takım merkezli çalışmalar, sorumluluk gibi özelliklerle gündeme gelmektedir[54].

	Fordist Dönem	**Postfordist Dönem**
İktisadi Düzenleme	Keynesci	Monetarist
Piyasalar	Kitlesel	Özel
Yaşam Tarzı	Konformist	Çoğulcu
Sistemler	Merkezi	Ademi merkeziyetçi, ağ sistemler
Örgütlenme	Bürokratik, hiyerarşik	Hiyerarşisiz, esnek örgütlenme, piyasa ağları
Düzenleme	Ulusal	Küresel
Öncü Sektör	Tüketim	Finans
Vasıflar	Vasıflı	Çok vasıflı
İşçiler	Kitle	Çok değerlikli
Özel Kavramlar	Katılık (rijitlik), emeğin verimliliği	Esneklik
Üretim	Montaj hattı	Esnek
İtici Güç	Kaynaklar	Talep
Teknoloji	Elektronik, kimya, petrol, otomobil, plastik	Mikroelektronikler, biyoteknoloji, yeni hammaddeler
Üretim Biçimi	Kitlesel Üretim	CIM
Tüketim Biçimi	Kitlesel Tüketim	Yüksek derecede farklılaşan (diferansiye) tüketim
İstihdam	Tam istihdam, homojen kütlesel işçi	İş kaybına neden olan büyüme, değişik istihdam biçimleri

[52] Dağdelen, Postfordizm, Mevzuat Dergisi, 2005, http://www.mevzuatdergisi.com/2005/06a/05.htm#
[53] Sanidas, E., Technology, Technical and Organizational Innovations, Economic And Societal Growth, Technology in Society, Volume 26, Issue 1, January 2004, Pages 76.
[54] Şişman, a.g.e., s. 77.

Emek İlişkileri	Sendikalar, toplu sözleşme	Şirket ve bireysel sözleşmeler
Hükümet Politikaları	Sosyal devlet, kalkınmacı devlet	Liberalizasyon, deregülasyon, özelleştirme, yerelleşme
Kaynak	Makine	Bilgi
Sosyal Odak	Fabrika	Üniversite
Güç Araçları	Politikada dolaylı etki	Teknik-politik güç dengesi
Sınıf Gücü	Mülkiyet	Teknik beceri
Baskın Ekonomik Sektör	İmalat	Ticaret, finansman, sigortacılık
Baskın Meslekler	Yarı vasıflı işçi, mühendis	Profesyoneller, satış temsilcileri, teknisyenler
Teknoloji Girdisi	Enerji	Bilgi
Düzenleme	Fabrikaya karşı	Bireyler arası
Metodoloji	Ampirisizm	Soyut teori: Modeller, simülasyon, sistem analizi
Yönetimlerde Karar Alma Süreci	Otoriteryen	Katılımcı liderlik

Tablo 2: Fordizm ve Postfordizm Karşılaştırması

Tablo 2, fordist dönemden postfordist döneme geçiş ile karşılaştırmalı olarak hangi alanlarda ne şekilde değişmeler olduğunu göstermektedir.

Sonuç

Klasik, neo-klasik, modern, sistem, durumsallık ve post modern yönetim kuramlarının teorik kapsamlarının incelenmesinden anlaşıldığı üzere örgütlerdeki kültürel ortam sürekli bir evrim içerisindedir. Çalışanların makinen bir dişlisi olarak görüldüğü klasik yönetim anlayışı ile başlayan bu değişim, bireylerin sosyal ve psikolojik yönlerinin fark edilmesi ile daha insani bir örgüt ve yönetim yapısının tesis edilmesine dolayısı ile bu tür bir kültürün oluşmasına doğru evrilmiştir.

Tüketici için tek alternatif sunan fordist anlayıştan, kişiye özel üretim yapabilen örgütlerin olduğu dönemlere gelinmiştir. Örgütler, yaşanan değişim ve dönüşüme ayak uydurmak için köklü reformlar yaparak sürdürülebilirliklerini sağlamaya çalışmaktadır. Toplumsal kültürde yaşanan değişim ve dönüşümleri takip etmekte ve bunu kendi kültür ve yönetimine yansıtmakta yetersiz kalan örgütler rekabet ortamına yenik düşmekte ve varlıklarını devam ettirememektedir.

Mesai saatlerinin uzun, örgütsel hiyerarşi ve kuralların katı ve sert olduğu dönemlerden mesai saatlerinin kısaltılma eğilimine girdiği, esnek çalışma

saatlerinin uygulamaya konulduğu, kuralların esnetildiği bir dönemde örgütlerin de bu değişime uyum sağlamaya başladıkları gözlemlenmektedir. Toplumsal kültürlerin birer minyatürü olarak değerlendirilen örgüt kültürleri de bu değişimden payını almaya devam etmektedir.

Kaynaklar

Kara, E., Çavuş, M. F., Turizmde Modern Yönetim Uygulamaları, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 1, Mart 2014.

Sanidas, E., Technology, Technical and Organizational Innovations, Economic And Societal Growth, Technology in Society, Volume 26, Issue 1, January 2004.

Şahin, A., Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetsel Etkinlik , Maliye Dergisi y Sayı 159y Temmuz-Aralık 2010, s. 33.

Şişman, M., Örgütler ve Kültürler, Pegem Akademi Yayınları, 2011.

Zincirkıran, M., Örgüt Sosyolojisi, Dora Yayınları, 2012.

İnternet Kaynakları

Chaplin, C., Tempos Modernos (Modern Times), 1936,https://www.youtube.com/watch?v=HAPilyrEzC4, (Erişim tarihi, 06.03.18).

Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, http://www.bby.hacettepe.edu.tr/e-bulten/dosyalar/file/4-Haziran-2010-Al.pdf

Dağdelen, Postfordizm, Mevzuat Dergisi, 2005, http://www.mevzuatdergisi.com/2005/06a/05.htm#, (Erişim tarihi, 06.03.18).

Fordism, https://newellta.weebly.com/production.html (Erişim tarihi, 06.03.18).

Max Weber in his iron cage, https://pingchoots.deviantart.com/art/Max-Weber-164586408v, (Erişim tarihi, 06.03.18).

Uryan, B., Toplam Kalite Yönetimi, Mevzuat Dergisi, 2002, www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm, (Erişim tarihi, 06.03.18).

3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜT İKLİMİ ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Örgüt kültürü ile örgüt iklimi kavramlarının zaman zaman birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları ve ikisinin arasındaki farklılıklar konusu incelenecektir. Karcıoğlu (2001) tarafından belirtildiği gibi örgüt kültürü sosyolojinin temel ilkeleri ile ilgili bir kavram iken, örgüt iklimi de psikolojinin temel ilkeleriyle ilgili bir kavram olarak görülmektedir[55].

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgüt İklimi.

Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü kavramı toplumsal kültür kavramının minyatür bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. Bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi ve bir alt kültür olarak tanımlanmaktadır. Schein, örgüt kültürünü örgüt içerisinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşünceler olarak ifade etmektedir. Peter ve Watson ise, örgüt kültürünü baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içerisindeki hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı olarak tanımlamıştır. Bu tanımlar çerçevesinde Karcıoğlu (2001) örgüt kültürüne ait genel bir tanımı şu şekilde yapmıştır[56]:

> "… örgüt kültürünü, bir grubun veya bir örgütün ya da bir işletmenin üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları, onların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklardan oluşan temel sayıtlılar, semboller ve uygulamalar bütünü olarak tanımlamak mümkündür."

Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, psikoloji temelli bir kavramdır. Fizikteki anlamının yanında iklim kavramı ile örgüt üyelerinden birisinin iç çevreyi betimleme şekli anlaşılmaktadır. Bu kavram, günlük hayatta "havasına giremedi", "havası bozuk", "çok soğuk davranıyor", "fırtınalı günler yaşıyoruz", "aramızdaki buzlar çözüldü" ve "hava

---

[55] Karcıoğlu, F., Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2001, s. 265.

[56] Karcıoğlu, a.g.e., 268.

bulutlu" gibi ifadelerle varlığını hissettirmektedir [57]. Örgüt ikliminin tanımlanmasında yönetim bilimi yazarları arasında farklılıklar olduğu gözlemlenmektedir[58].

Bu konudaki tanımlardan bir kısmı şu şekilde sıralanabilir[59]:

- Örgüt iklimi sık sık örgütütün kişiliği olarak ifade edilir (Cherrington, 1994).
- Birey için kişilik ne ise örgüt için iklim odur (Halpin ve Croft, 1963).
- Örgüt iklimi, bireyin dört tarafını çevreleyen bir hava, elle tutulamayan bir duygu olup örgütün tamamına etki etmektedir (Silver, 1983).
- Örgüt iklimi, birbirleriyle ilgili kişileri etkileyen birtakım tutum ve değer yargılarının ifadesidir (Bennis)
- Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin, örgütün çalışma ortamı hakkında paylaştıkları algılarına işaret eden bir terimdir (Hoy ve Miskel, akt. Tarter ve Bliss, 1990)
- Örgüt iklimi, örgütü betimleyen bir özellikler dizisi toplamıdır ve örgütü öteki örgütlerden ayırır, zaman içinde sürekli ve değişmezdir, örgütün içindeki bireylerin davranışlarını etkiler (Forehand ve Gilmer, 1972).
- Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisidir (Ertekin, 1978).
- Örgüt iklimi, bir örgütün iç çevresinin katlanılabilir niteliğidir (Tagiuri ve Litwin, 1968).
- Örgüt iklimi, iş çevresinin ve çevrede yaşayan ve çalışan kişiler tarafından doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak algılanma ve onların isteklendirilmesine ve davranışlarına etkide bulunduğu kabul edilen ölçülebilir özellikler kümesidir (Litwin ve Stringer, 1968).

Örgüt ikliminin tanımlanmasında bireysel algılama ile ilgili olarak, ***"Örgüt iklimi örgüt içindeki personelin algılanmasından çok örgüte ait bir dizi özellik midir? Örgütteki personel mi örgütteki örgütsel havayı belli şekilde algılıyor, yoksa örgütte gerçekten böyle bir hava var mıdır?"*** soruları tartışılmaktadır. Water, Roach ve Batlis, bu konuda örgütteki objektif unsurlar (hiyerarşik yapı, ücret,

---

[57] Karcıoğlu, a.g.e., 269.

[58] Arslan, N. T., Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak" Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2004, s.206.

[59] Karcıoğlu, a.g.e., 269-270.

disiplin düzeni vb.) yerine personelin algılaması hususuna önem vermiş ve örgüt iklimi tanımlamalarında algının daha geçerli olacağını savunmuştur[60].

Campell (1970) ise, örgüt ikliminin bireysel algılardan çok, örgüte ve onun çevresine ait bir dizi özellik olduğunu ifade etmiştir. Bu özellikler arasında örgütsel yapı, hiyerarşik düzen, disiplin düzeni gibi örgütün durağan özelliklerinin yanında eylem-sonuç içeren dinamik özellikleri de dahil edilmiştir[61]

Yukarıdaki tanımlar ışığında Karcıoğlu (2001) örgüt ikliminin genel bir tanımı şu şekilde yapmıştır[62]:

> "Örgüt iklimi, örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan ancak örgüt içerisindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terimdir."

Örgüt Kültürü ile Örgüt İklimi Arasındaki Farklılıklar

Örgüt kültürü ile örgüt iklimi kavramları birçok kişi tarafından aynı anlam bütünlüğünü ifade etmek için kullanılmıştır. Ancak bu iki kavram arasında temelden gelen bir farklılık söz konusudur. Örgüt kültürü konusundaki çalışmaların kaynağı genel olarak antropoloji ve sosyoloji iken, örgüt iklimi konusundaki çalışmalar psikoloji ve sosyal psikoloji referanslıdır. Bazı araştırmacıların kültüre psiko-dinamik olarak yaklaşmasına rağmen, örgüt kültürü konusunda bu tür araştırmaların sayısı oldukça azdır[63].

Örgüt iklimi, kültüre göre örgütte belirli bir andaki durumu ifade etmektedir. İki kavrama yönelik araştırmalar Dennison (1996) tarafından şu şekilde karşılaştırılmıştır[64]:

[60] Arslan, a.g.e., s. 206-207.
[61] Arslan, a.g.e., s. 208.
[62] Karcıoğlu, a.g.e., 270.
[63] Şişman, M., Örgütler ve Kültürler, Pegem Akademi Yayınları, 2011, s. 156.
[64] Şişman, a.g.e., 157.

Farkın Kaynağı	Örgüt Kültürü	Örgüt İklimi
Bilgi Teorisi	Durumsallık ve Öznellik	Karşılaştırma ve Genellik
Bakış Açısı	Emik (Yerel)	Etik (Evrensel)
Yöntem	Nitel	Nicel
Çözümleme Birimi	Temel Değerler ve İnançlar	Yüzeysel Görünümler
Zaman Algısı	Tarihsel Evrim	Anlık Durum
Teorik Temel	Sosyal Yapı/Eleştirel Teori	Levin'in Alan Teorisi
Disiplin	Sosyoloji/ Antropoloji	Psikoloji

Tablo 1: Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Araştırmalarının Karşılaştırılması

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları birbiri ile ilişkili olmakla birlikte kültür, iklime göre daha derinlikli bir kavramdır. İklim kavramı da kültüre göre daha yüzeysel ve somut bir görünüm arz etmektedir. Bu nedenle yapılan araştırmalarda örgüt iklimin ölçülmesi, kültüre göre daha kolay görülmektedir. Çünkü iklim, bir örgütte davranışsal beklentiler ve ödül yapısı ile ilgili olduğu kadar, gözle görülen politika, uygulama, prosedür ve rutinlerle de ilgilidir. Yani iklim, örgütün nesnel ortam, uygulama ve koşullarına ilişkin olarak çalışanların öznel algılarını ifade etmektedir[65].

Varol (1989) tarafından ifade edildiği gibi örgüt iklimi, örgüt kültürü tarafından örgütte meydana getirilen hava şeklinde tanımlanabilir. Bu durumda, güçlü kültürlerin, örgüt üyelerinin iş tutumunu, iş doyumunu ve sonuçta örgüt iklimini olumlu yönde etkilediği; zayıf kültürlerin de söz konusu değişkenleri olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Kültür ve iklim eşleştirmesinde iklim, daha çok bağımlı bir değişken olarak nitelendirilebilir[66].

Dinçer (1991) örgüt iklimini, örgüte kimliğini kazandıran, örgütte çalışan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisi olarak tanımlamakta ve bireylerin işletme içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir hava olduğunu ifade etmektedir. Örgüt üyesinin örgüt kültürünü benimsemesi, tüm örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançları benimsemesi olarak değerlendirilmektedir. Çoğunluk bireyler için aynı şeylerin düşünülmesi durumunda örgüt ikliminin iyi, çalışanların örgüt kültürünü

[65] Şişman, a.g.e., s. 156.
[66] Şişman, a.g.e., s. 157.

benimsememesi durumunda ise örgüt ikliminin zayıf ya da kötü olduğu söylenebilmektedir[67].

Camphell, Dunnette, Lawler ve Weick, örgüt iklimini örgütlerin üyeleri ve çevreleri ile ilgilenme biçimlerinden türetilebilen ve belirli bir örgüte özgü olan tutumlar takımı şeklinde tanımlamıştır. Halbuki, herhangi bir örgütteki söz konusu türden tutumlar takımı, iklimlerin kendisi veya bileşenleri değildir. İklimin bileşenleri değil onu yaratan koşullar olabilir. Tutumlar takımı da örgüt kültürünün öğelerindendir. Örgüt kültürü ise, örgüt ikliminin koşullarını ortaya koyar ve belirler[68].

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisini Bowditch ve Buono (1990) şu şekilde aktarmaktadır[69]:

> "Örgüt kültürü ve örgüt iklimi terimleri bazen birbirinin yerine kullanılmasına rağmen, bu kavramlar arasında önemli farklar vardır. Örgüt iklimi, herhangi bir örgüt içerisinde çalışmasından ne kadar hoşnut (memnun) olunması gerektiği hususunda, kişilerin beklentilerinin bir araya getirilme derecesinin bir ölçüsüdür. Bu yüzden örgüt kültürü, örgüt hayatı hakkında inanç ve beklentilerin yapısı ile ilgilidir. Örgüt iklimi ise söz konusu inanç ve beklentilerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmemekte olduğunun bir göstergesidir. Örgüt iklimi, örgüt atmosferi ve çevresinin kısa bir algılaması olup, örgüt ve iş tatmini, performans, grup içerisinde birbirine tesir eden yapılar ve işten çekilme davranışlarını (örneğin, görevi başında bulunmama, dönüşüm vb. gibi) kapsamaktadır. İklimin, tanımlayıcı mı yoksa değerleyici mi olduğu hususunda bazı anlaşmazlıklar mevcut olmasına rağmen, her ikisinden biraz bulunduğu gözükmektedir. Örneğin, birçok iklim araştırmacısı, kişilerden "iyi" veya "kötü" olarak gördükleri şeyi açıkça değerlendirmekten ziyade, kendi iş çevrelerinde gördükleri şeyi açıklamalarını isterler. Bununla beraber, iklim algılama ile ilgili bir ölçüdür. Bu tür algılamalar örgüt üyelerine karşı

[67] Karcıoğlu, a.g.e., s. 271.
[68] Varol, M., Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 1989, s. 217.
[69] Karcıoğlu, a.g.e., s.272.

değişebileceğinden ve gerçek örgüt şartlarından farklı olabileceğinden dolayı, insanlar (kişiler) kendi örgüt şartlarını açıklamak (tasvir etmek) yerine, gerçekten değerlerler. Bundan başka, iklim ölçüleri ile iş ve örgüt tatmini ölçüleri arasındaki sıkı ilişki, örgüt ikliminin değerleyici doğal durumunun önemini belirtmektedir."

Karcıoğlu (2001) tarafından aktarıldığına göre, Cherrington (1994: 469), ***Organizational Behavior-The Management of Individiual and Organizational Performance*** isimli kitabında, örgüt iklimi ile kültürü arasındaki ilişkiye şu şekilde değinmiştir[70]:

"Her bir örgüt, kendine özgü özelliklerin ve hususiyetlerin tümüne sahiptir. Örgüt iklimi ve örgüt kültürü, örgütün ve alt birimlerinin bu özelliklerini açıklamada kullanılan iki kavramdırlar. Bu iki kavramın tanımlanma tarzında bazı tutarsızlıklar bulunmasına rağmen, kültür, genellikle nispi olarak değişmeyi sürdüren ve direnen örgüt özelliklerini yansıtmaktadır. Buna karşılık iklim, geçici olan ve değiştirilebilen özellikleri açıklamak için kullanılır. Hava, kültür ve iklim arasındaki farklılıkları açıklamak için popüler bir karşılaştırma unsuru olarak kullanılmaktadır. Günlük hava yapısı gibi, örgüt değişiminden dolayı örgütün iklimi zaman zaman düzensiz bir şekilde değişebilir. Aksine, kültür uzun bir zaman içerisinde yavaşça değişen yılın mevsimlerine benzemektedir. Bu mevsimler günlük değişmeleri aşan sabit ve sürekli hava özelliklerine benzetilmektedir."

	Örgüt İklimi	**Örgüt Kültürü**
Belirleyiciler	Yönetimsel Değerler Liderlik Tipi Ekonomik Şartlar Örgüt Yapısı Üyelerin Özellikleri Sendikalaşma Örgütün Hacmi İşin Yapısı	Ortak İnanç ve Fikirler Liderler ve Kahramanlar Tören ve Simgeler Öykü Masal ve Efsaneler

Tablo 2: Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürünün Belirleyicileri Karşılaştırması

[70] Karcıoğlu, a.g.e., s. 274.

Örgüt iklimi ile örgüt kültürünün belirleyicileri Karcıoğlu (2001) tarafından yönetimsel değerler, liderlik tipi, ekonomik şartlar, örgüt yapısı, üyelerin özellikleri, sendikalaşma, örgütün hacmi ve işin yapısı olarak sıralanırken, örgüt kültürünün belirleyicileri, ortak inanç ve fikirler, liderler ve kahramanlar, tören ve simgeler, öykü, masal ve efsaneler olarak belirtilmiştir[71]. Bu durum tablo 2'de karşılaştırmalı olarak gösterilmektedir.

Sonuç

Örgüt kültürü kavramı sosyoloji ve antropoloji ile ilgili iken, örgüt iklimi kavramı psikoloji ile ilgilidir. Örgüt kültürü nitel araştırma çerçevesine uygun görülürken, örgüt iklimi nicel araştırma kapsamında değerlendirilmektedir. Örgüt kültürü, örgütü oluşturan bireylerin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançları ifade etmektedir. Örgüt iklimi ise, bireylerin örgüte yönelik beklentileri ile bu beklentilerin gerçekleşmesine yönelik algıların oluşturduğu havayı ortaya koymaktadır. Örgüt iklimi, örgüt kültüründen daha kısa sürelidir ve işletme içindeki motivasyon, verimlilik, iş tatmini ve başarı gibi konularda kültürden daha etkilidir[72].

Örgütü oluşturan bireylerde iyi duygular oluşturan bir ortam, olumlu bir örgüt iklimini ifade etmektedir. Bir tür "bahar havası" olarak ifade edilen bu durumun tersi ise olumsuz örgüt iklimini yansıtır ve "sıkıcı, bunaltıcı vb." bir havanın yaşanmasına neden olur. Bu durum genel bir ifade ile özetlenecek olursa katılımcı kültür bahar havasının oluşmasına ve herkesin arzuladığı biçimde bir örgütsel başarının elde edilmesine neden olurken, katılımcı olmayan baskıcı kültür ise sıkıcı ve bunaltıcı bir havanın oluşmasına ve bunun sonucunda da örgütsel başarısızlık ya da düşük düzeyde bir başarıya neden olabilmektedir[73].
Örgüt iklimi, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava olarak tanımlanmaktadır. Çünkü, örgüt kültürü, bir örgütün yaşamına ilişkin tüm değerleri kapsamaktadır[74]. Kültür, değer ve varsayımları paylaştığından dolayı iklim kavramını da kapsamaktadır. Bu durumda kültür, paylaşılan varsayımları ifade ederken, iklim paylaşılan algılar olarak tanımlanmaktadır. Yani kültür, ideal çevrenin değerleri ve varsayımları iken; iklim, örgüt içi çevrenin maddi olmayan algılamalarıdır.

[71] Karcıoğlu, a.g.e., s. 275-278.
[72] Karcıoğlu, a.g.e., s. 278.
[73] Varol, a.g.e., s. 222.
[74] Varol, a.g.e., s. 220.

Dolayısıyla, kültür iklime şekil vermekte ve her ikisi de örgüt geliştirme uzmanları tarafından değişim aracı olarak kullanılmaktadır[75].

Kaynaklar

Arslan, N. T., Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak" Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2004.

Campell, J. M., Manegerial Behavior, Performance and Effectiveness, New York: Mc-Graw Hill, 1970.

Karcıoğlu, F., Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2001.

Şişman, M., Örgütler ve Kültürler, Pegem Akademi Yayınları, 2011.

Varol, M., Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 1989.

4. TOPLUM KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Özet

Bu çalışmada kültür ve örgüt kavramlarının tanımlanması, toplumsal kültür ile örgüt kültürü arasındaki ilişki ve önemi, kültür konusundaki yapılan en önemli araştırmalardan birisi olan Hofstede'nin kültürel boyutları ele alınmıştır. Kültürü oluşturan öğeler hakkında bilgi verilirken, Schein tarafından tanımlanan buzdağı metaforu incelenmiştir. Çalışmada netice olarak kültürün ve örgüt kültürünün önemine, yönetim ile olan ilişkisine değinilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hofstede, Kültür, Örgüt Kültürü, Toplumsal Kültür, Schein,

Kültür Kavramı

Kültür, antropolojiden ödünç alınmış bir kavramdır[76]. Kültür ile ilgili olarak yapılan çalışmaların pek çoğunda değinilen, geniş ve yapılan ilk tanımlardan bir tanesi E. B. Taylor'a aittir. Buna göre kültür, şu şekilde tanımlanmaktadır[77]:

---

[75] Karcıoğlu, a.g.e., s. 279.

[76] Lewis, D., How Useful a Concept is Organizational Culture?, Strategic Change, 1998, 251-260.

[77] Doğan, S., Personel Güçlendirme, Kare Yayınları, 2006, s. 89.

> "Kültür, toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenek ve benzeri alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür."

Doğan (2006), kültürü bir organizasyon, grup ya da toplumda paylaşılan düşünce, tutum, davranış, alışkanlık, ilkeler ve benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin tümü olarak tanımlamıştır. Kültür ile insan arasında bir karşılıklı etkileşim bulunmaktadır. Kültür, insanı şekillendirmekte iken, insan da kültürü şekillendirmektedir ve bu durum insan ve kültürün birbirlerinin yaşam kaynakları olduğu şeklinde ifade edilmektedir[78].

Toplumsal Kültür

Toplumsal kültür, uzun zaman önce saptanmış ve kabul görmüş davranışsal normları kapsamaktadır. Bu normlar, tarihsel bir birikim sonucu oluşmakta ve içinde yaşanılan toplumun özelliklerini de bünyesinde barındırmaktadır. Toplumsal kültür, toplumun kültürel mirasını oluşturmaktadır. Bu miras, toplumları diğer toplumlardan ayırmakta ve kendine has bir yapıya sahip olmasına neden olmaktadır[79].

Kültürü Oluşturan Öğeler

White (1949), kültürün öğelerini, ekonomi ile teknoloji, sosyal yapı ve ideoloji olmak üzere üç boyutta toplamıştır. Her kültür için, inançlar, değerler, normlar, semboller, dil ve teknoloji gibi ortak, evrensel bazı öğelerden söz edilmektedir[80]. Martin ve Siehl (1983), örgüt kültürünün öğelerini sayıtlılar, değerler, artifaktlar, yönetim uygulamaları (performans değerleme ölçütleri, ödül ve ceza sistemleri, eğitim uygulamaları) olarak dört boyutta açıklamıştır[81].

Schein (1985), örgüt kültürünün öğelerini üç boyutta açıklamıştır. Bu öğeler şunlardır[82]:

---

[78] Nişancı, Z. N., Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları, Batman University Journal of Life Sciences, Volume 1, Number 1, 2012, s. 1279-1282.
[79] Nişancı, a.g.e., s. 1279.
[80] Şişman, M., Örgütler ve Kültürler, Pegem Akademi Yayınları, 2011, s.3.
[81] Şişman, a.g.e., s. 83.
[82] Şişman, a.g.e., s. 84.

Temel sayıltılar: Örgüt üyelerinin çevreyle ilişkiler, gerçek, zaman, mekân, insan, insan eylemleri ve insan ilişkilerinin doğası konumlarında paylaştıkları temel inançlardır.

Temel değerler: Örgüt üyelerinin durum ve davranışları değerlendirme ve yargılamada benimsedikleri ölçütlerdir.

Artifaktlar: Kültürün gözle görülen yönü olup teknoloji, üyelerce icat edilen ve gerçekleştirilen sanat-mitler, semboller, hikâyeler, efsaneler ve görülen işitilen davranış örüntüleridir.

Bu kavramlar Schein tarafından aşağıdaki gibi bir "buzdağı metaforu" ile durumu anlatmaktadır[83] :



Şekil 1: Schein'in Buzdağı Metaforu

Şirket kültürü konusundaki çalışmaların babası olarak görülen Schein, bu konuda lider ve yönetici arasında da bir ayrıma dikkat çekmektedir. Schein, yöneticinin örgüt kültürü içinde çalıştığını ifade ederken, liderin örgüt kültürü üzerinde çalıştığına dikkat çekmektedir[84].

[83] https://www.supplychain247.com/article/how_to_deal_with_company_culture_eating_your_supply_chain_strategy/michigan_state_university_broad_college_of_business

[84] www.supplychain247.com, a.g.e.

Örgüt Kavramı

Örgüt, iki veya daha fazla kişinin çabalarını bilinçli olarak birleştirmek yolu ile ortaya çıkan işbirliği sistemi olarak ifade edilmektedir. İnsanlar, amaçlarına ulaşmak için örgüt ismindeki teknik, sosyal ve ekonomik araçları oluşturmaktadır. Bu araçlar, beşeri ve fiziki kaynakların eşgüdümleşmiş olarak biraraya getirildiği birer açık sistem şeklinde işlev görmektedir[85].

Örgütü Tanımaya Yönelik Mecazlar

Morgan (1986), örgüte ilişkin bakış açılarını bir takım mecazlarla ifade etmiştir. Bu konuda makine, organizma, beyin, kültür, politik sistem, ruhların hapishanesi, akış ve dönüşüm, egemenlik araçları gibi sekiz başlıkta metaforlara yer verilmiştir[86].

Örgüt Kültürü

Her toplumun kendine özgü bir kültürünün olması gibi örgütlerin de kendine özgü kültürleri bulunmaktadır. İnsanlar tarafından oluşturulan sosyal bir düzen olarak örgütler, kendilerine özgü bir kültür geliştiren birer minyatür toplum olarak değerlendirebilmektedir[87]. Örgüt kültürü konusunda ilk dikkat çeken çalışma Peters ve Waterman tarafından 1982 yılında yapılmıştır. Peter ve Waterman, örgütsel başarının sağlanması için güçlü bir kültüre sahip olunması gerektiğini ifade ederek bu kavram konusunda bir tanım yapmışlardır[88]. Kültürün genel bir analizi yapıldığında örgütü görmek ve değiştirmek için kullanışlı bir araç olduğu söylenebilmektedir[89].

Örgüt kültürü kavramı hakkında yapılan tanımlardan bir kısmı aşağıdaki gibi sıralanabilir[90]:

- Paylaşılan değerler bütünü (Peters ve Waterman, 1982)
- Paylaşılan anlamlar bütünü (Moore, 1985)
- Bir davranış düzenleyicisi, örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimi (Deal ve Kennedy 1982)
- Örgüt üyelerince paylaşılan inanç ve değerler (Sathe 1983)
- Örgüt üyelerince paylaşılan değer ve ideolojiler (Aragyaswamy ve Byles, 1987)

[85] Nişancı, a.g.e., s.1282.
[86] Şişman, a.g.e., s. 33.
[87] Nişancı, a.g.e., s. 1279.
[88] Lewis, a.g.e., s. 251.
[89] Lewsi, a.g.e., s. 252.
[90] Şişman, a.g.e., s. 81.

- Değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesi (Trice ve Beyer, 1984)
- Herhangi bir yer, zaman ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi (Pettigrew, 1979)
- Örgüt üyelerince paylaşılan algılar, anlamlar, inançlar ve değerler (Simircich, 1985)
- Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançlar ve beklenti örüntüleri (Schwartz ve Davis, 1981)
- Bir grubu birbirine bağlayan ve grupça paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, sayıltılar, değerler, ideolojiler ve felsefeler (Kilmann v.d., 1988)
- Paylaşılan değer, inanç, norm ve semboller sistemi (Luis, 1981)
- Sembol, dil, ideoloji, tören ve efsaneleri içeren kavramlar bütünü (Knight ve Willmott, 1987)
- Normlar, inançlar, değerler ve anlamlı semboller bütünü (Singh, 1990)
- Paylaşılan anlam ve semboller sistemi (Robbins, 1988)
- Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan inanç, sayıltı ve değerler sistemi, grup yaşantısının öğrenilen sonuçları, herhangi bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla öğrenme (sosyalleşme) süreci içinde geliştirmiş olduğu sayıltılar örüntüsü (Schein, 1984-85)

Toplumsal kültür ile örgüt kültürü ilişkisi incelendiğinde iki önemli husus öne çıkmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir[91];

- Hem toplum, hem de örgüt, sınırları dışındaki değişim ve gelişimlere açık birer sosyal sistemdir.
- Her ikisi de içinde insan unsuru barındırmaktadır. Bu nedenler her ikisinin de yönetim üzerinde önemli sayılabilecek etkileri bulunmaktadır ve yönetimle aralarında fonksiyonel bir ilişkinin var olduğu kabul edilmektedir.

Örgüt kültürü, bir kurum ya da işletmenin karakteristiğini ifade etmektedir. Bu kültür, sadece örgütteki bireylerin tutum ve davranışlarından değil, örgütün tamamına ait olan toplu tutum ve davranışlardan oluşmaktadır[92].

Schein (1984), kültürleri güçlü ve zayıf olmak üzere iki kısım olarak incelemiştir. Buna göre istikrarlı grupların uzun dönemli, çeşitli ve yoğun bir tarihi varsa, bu durum söz konusu grupların güçlü ve yüksek oranda farklılaşmış bir kültüre sahip oldukları anlamına gelmektedir. Aynı şekilde, sürekli değişken bir üyelik ya da kısa süreli birlikte olma ve zorluklar yüzleşmeme gibi durumların söz konusu

[91] Nişancı, a.g.e., s. 1279.
[92] Nişancı, a.g.e. s. 1283.

olduğu kültürler de zayıf kültürler olarak ifade edilmiştir. Bu gruplar içerisindeki bireylerin çok güçlü bireysel varsayımlara sahip olmasına rağmen, grubun tümü için yeterince ortak değerlerin paylaşılmamış olması tanımlanacak bir kültüre sahip olunmadığını göstermektedir. Bu durumda IBM ve Bell System firmaları güçlü örgüt kültürüne sahip olarak değerlendirilebilirken, önemli yöneticileri için personel devir oranının yüksek olduğu genç şirketlerin de zayıf kültüre sahip olduğu ifade edilebilir[93].

Örgüt Kültürünün Olumsuz Yönü

Örgüt kültürü, örgütte çalışanlara karşılaşılan problemlerin ele alınış biçimi ve çözüm yolları gibi konularda genel davranış kalıpları sunmak, kendilerini gerçekleştirme imkanları tanımak ve motive olmalarını saplamak gibi çeşitli katkılar sağlamanın yanında bir takım olumsuz yönlere de sahiptir. Goffee ve Jones, örgüt kültürünün kurumsal amaçlara destek olmanın yanında engel de olabileceğini ifade etmiş ve kurumların ilerlemesinin ya da yıkılmasının nedeni olabildiğine işaret etmiştir[94].

Toplumsal Kültür ile Örgüt Kültürü İlişkisi

Toplumsal kültür ile örgüt kültürü arasında varoluşsal bir ilişki söz konusudur. Örgütü oluşturan bireyler toplumun da birer fertleri olduğu için sahip oldukları kültürü örgüte taşımaktadır. Bu durumda toplumsal kültür, örgüt kültürünün aynası görevini üstlenirken, örgüt kültürü de toplumsal kültürü yansıtabilmektedir. Hem toplum, hem de örgüt insan unsuru ile var olmaktadır ve toplumsal kültür ile örgüt kültürü de insanların birlikte yaşamasının kaçınılmaz sonucu olarak görülmektedir[95].

Toplum, insanlar aracılığı ile örgütsel yapı ve yönetim biçimi üzerinde etkin bir rol oynamakta ve sayede örgüt kültürünün şekillenmesine katkı sağlamaktadır. Örgütlerin kendilerine has kültürel özelliklerinin oluşmasında toplumsal değerler önemli bir yer tutmaktadır. Toplumdaki otoriter aile yapısının örgütlerdeki yansıması otoriter yöneticiler olarak görülmektedir[96].

---

[93] Schein, E., H., Coming to a New Awareness of Organizational Culture, Sloan Management Review, 25:2, 1984,s.7.
[94] Nişancı, a.g.e., s. 1284.
[95] Nişancı, a.g.e., s. 1285.
[96] Nişancı, a.g.e., s. 1285.

William Ouchi tarafından yapılan bir araştırmada Amerikan ve Japon toplumlarının temel değer yargılarını karşılaştırmıştır. Bu karşılaştırmada, Amerika'da "ben" kültürünün hâkim olduğu görülürken, Japonya'da "biz" kültürünün ağırlıkta olduğu belirlenmiştir[97]. Bu durum, Amerikan ve Japon örgütlerinin kültüründe de kendisini göstermektedir.

Hofstede'nin Kültür ve Yönetim Hakkındaki Araştırması

Örgüt kültürü ve yönetim hakkında yapılan araştırmaların sayısı her geçen gün artmaktadır. Belirli araştırmalar ise alanda temel teşkil edecek kadar öne çıkmış ve kendisinden sonraki araştırmalara yol göstermiştir.

Kültürün yönetim üzerindeki etkisi konusundaki araştırmalardan en dikkat çekenlerinden bir tanesi, Hofstede'nin yapmış olduğu araştırmadır. Dünya çapındaki yetmişin üzerindeki ülkeden 116 bin kişinin katılmış olduğu araştırmada kültürün yönetim üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur.



Şekil 2: Hofstede'nin Kültürel Boyutları

Hofstede tarafından yapılan araştırmada kültürün boyutları altı ana başlık altında toplanmıştır. Bunlar şekil 2'de gösterildiği gibi, üç mesafesi, bireycilik/toplulukçuluk, erillik/dişillik, belirsizlikten kaçınma, kısa dönem

[97] Nişancı, a.g.e., s. 1286.

odaklılık/uzun dönem odaklılık ve hoşgörü (serbestlik)/kısıtlama olarak sıralanmaktadır.

Ülkelerin sahip olduğu kültürel özelliklerin farklılıklarını kavramak için bir örnek olay üzerinde düşünülmesi önerilmektedir. Bu örnekte Amerikan bir öğrencinin Japonya'ya taşınması üzerinden yaşadığı kültürel şok irdelenmektedir[98]:

> Sarah Amerikalı bir lise öğrencisidir ve babasının iş durumu yüzünden ailesi yakın bir zamanda Japonya'ya taşınmıştır. Büyük bir şehir olan Tokyo Sarah için zaman zaman bunaltıcı olmaktadır ama Sarah buna rağmen yerleşmeye ve yeni arkadaşlar edinmeye çalışmaktadır. En büyük uyum sorunlarından biri ise Sarah'nın yeni okulu oluyor. Amerika'da alıştığından çok daha fazla kural ve ritüelle karşılaşıyor. Örnek olarak Amerika'da bir okul üniforması zorunluluğu yokken Japonya'da yeni okuluna her gün üniforma ile gitmek zorunda. Aynı üniformayı giymenin haricinde aynı sınıf seviyesindeki öğrenciler aynı içeri (iç mekân) ayakkabısı giyiniyorlar. Okul arkadaşları aynı üniformayı giyinmekten hoşnut iken Sarah kendini ifade etme özgürlüğünün önemli bir kısmını kaybettiğine inanıyor. Sarah için bir başka zorluk ise okulun bitiminden sonra öğrencilerin hep birlikte okulu temizlemesi oluyor. Sarah temizlik yapmayı çok dert etmiyor ama yorucu geçen bir günün ardından yapmak istediği son şey okulda kalıp temizlik yapmak ve bu tarz okul sonrası aktiviteler onu sıklıkla sinirlendiriyor ve gerilmesine sebep oluyor. Son olarak, okul yılı bir saat süren bir tören ile başlıyor ve bu tören her sene aynı şekilde yapılan sıkı bir ritüel çerçevesinde yapılıyor. Arkadaşları bir saat boyunca ayakta durmuş olmalarına rağmen törenden büyük bir keyif alıyorlar. Sarah ise bu bitmeyecekmiş gibi gözüken törenden hem sıkılıyor hem de çok yoruluyor ve

[98] Hofstede'nin Kültürel Boyutları, AFS Intercultural Programs, Inc. 2012, https://s3.amazonaws.com/woca-s3/telligent.evolution.components.attachments/13/1637/00/00/00/00/76/64/Hofstede%27nin+Kulturel+Boyutlari.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJC2S635RRRB3EOPQ&Expires=1520198892&Signature=nq82Xt5GZgINJkKDY4HbIsCZ0Ow%3d

arkadaşlarının bu töreni neden dört gözle beklediğine bir türlü anlam veremiyor.

Geert Hofstede, 1980'lerde yapmış olduğu araştırma sonucunda Kültürel Boyut Teorisi'ni ortaya koymuştur. Bu teori ile kültürel değerin davranışları etkileme biçimini ve bir kültürdeki bireylerin neden belirli bir şekilde davrandığını açıklamaya yarayan bir çerçeve oluşturmuştur[99].

Güç Mesafesi

Hofstede tarafından ortaya konan kültür boyutlarından ilki güç mesafesidir. Bu kavram bir toplum içerisinde farklı güç seviyelerindeki bireylerin aralarındaki kabul etme derecelerini ortaya koymaktadır. Güç mesafesinin büyük olduğu toplumlarda astlar üstleri ile herhangi bir mücadeleye girmezken, onların kendilerini yönlendirmelerini beklemektedir. Latin Amerika, Afrika, Asya ve Doğu Avrupa ülkeleri güç mesafesinin yüksek olduğu ülkeler olarak ifade edilmektedir. Güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerde ise bireyler eğitim, gelir, işyerindeki pozisyon gibi konularda bir üst statüye ulaşma imkânına sahiptir. İskandinavya, Yeni Zelanda ve Avustralya güç mesafesinin düşük olduğu ülkeler olarak sıralanabilir[100].

Düşük Güç Mesafesi	**Yüksek Güç Mesafesi**
Eşitsizlikler minimuma indirilmiştir	Eşitsizlikler kabullenilir
Hiyerarşi kolaylık sağlamak içindir	Hiyerarşi bir ihtiyaç olarak bulunur
Üstler erişime açıktır	Üstler erişilmezdir
Her birey aynı haklara sahiptir	Güçlü olanların ayrıcalıkları vardır
Değişim doğal bir süreçle oluşur	Değişimler bir zorlama veya devrim/darbelerle olur
Çocuklara eşit bir birey olarak davranılır	Çocuklara itaat etmeleri öğretilir

Tablo 1: Güç Mesafesi

Bireycilik/Toplulukçuluk

Yapılan araştırma kapsamında toplumlar bireyci ve toplulukçu olmak üzere iki farklı açıdan değerlendirilmiştir. Bireyci toplumlarda bireyler kendi kararlarını verebilmekte ve öncelikli olarak kendileri ve yakın aile bireylerini dikkate almaktadırlar. Bu konuda Amerika, Avustralya ve İngiltere örnek verilebilmektedir. Toplulukçu toplumlarda grup içi bağların güçlü olduğu ve

[99] Hofstede'nin Kültürel Boyutları, a.g.e.
[100] Hofstede'nin Kültürel Boyutları, a.g.e.

geniş aile kavramının olduğu görülmektedir. Bu toplumlara örnek olarak Guatemala, Pakistan ve Endonezya verilebilir[101].

Toplulukçu	Bireyci
"Biz" odaklı	"Ben" odaklı
İlişkiler işten daha önemlidir	Bireysel seçimler önem taşır
Grubun dayattığı sorumlulukların yerine getirilmesi gereklidir	Birey kendi koyduğu sorumlulukları (ya da görevleri) yerine getirir
Grup içi uyum önemlidir ve dolayısıyla uyumu bozmamak için birebir tartışmalardan kaçınılır	Birey düşüncelerini direk olarak belirtir
İletişim, sözlü iletişim kadar vücut dili ve mimiklerle de olur. Sözlü iletişimlerde genelde detaya girilmez, boşlukların karşı tarafça doldurulması beklenir.	İletişim sözlü iletişim ağırlıklıdır, anlatım genel olarak oldukça detaylıdır ve hataya yer bırakmayacak şekildedir.

Tablo 2: Bireycilik/Toplulukçuluk

Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten Kaçınma, bireylerin belirsiz durumlara olan yaklaşımlarını ortaya koymaktadır. Bu isteğin güçlü olduğu toplumlarda bireyler riskli ve sonucu belirli olmayan durumlardan sakınma eğilimindedir. Bu durum bireylerde yüksek oranda stres ve tedirginlik oluşturmaktadır. Japonya, Yunanistan ve Rusya gibi ülkelerde belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksektir ve bireyler, tahmin ya da kontrol edilebilen durumlardan yana tercihte bulunmaktadır[102].

Belirsizlikten kaçınma oranı düşük ülkelerde ise kontrol edilemeyen durumlar gündelik hayatın bir parçası olarak görülmektedir ve bu konuda daha rahat ve esnek bir tutum sergilenmektedir. Jamaika ve Singapur gibi ülkeler belirsizlikten kaçınma oranı düşük ülkeler olarak ifade edilmektedir[103].

Belirsizlikten Kaçınma Oranı Düşük	Belirsizlikten Kaçınma Oranı Yüksek
Belirsizlikler karşısında düşük seviyede stres	Belirsizlikler karşısında stres seviyesi yüksektir
Belirsizlikler günlük yaşamın bir parçasıdır ve olaylar geliştiği şekilde kabul edilir	Hayattaki belirsizlikler bir tehdit olarak görülür ve bununla mücadele edilmesi gerekir
Görüş farklılıkları kabullenilir	Fikir birliği olması yönünde bir ihtiyaç vardır
Risk almakta bir sıkıntı görülmez	Hatalardan kaçınma bir ihtiyaçtır
Kural ve kanunlara fazla ihtiyaç duyulmaz	Kural ve kanunlara büyük bir ihtiyaç duyulur

Tablo 3: Belirsizlikten Kaçınma

[101] Hofstede'nin Kültürel Boyutları, a.g.e.

[102] Hofstede'nin Kültürel Boyutları, a.g.e.

[103] Hofstede'nin Kültürel Boyutları, a.g.e.

Erillik/Dişillik

Toplumlar erillik ve dişillik özellikleri açısından değerlendirildiğinde iki farklı tablonun oluştuğu görülmektedir. Eril toplumlarda bireyler genelde maddeci başarılara odaklanmaktadır. Japonya, İtalya, Venezuela, İrlanda ve Meksika gibi ülkeler eril toplum yapısına sahip olan ülkeler olarak ifade edilmektedir.

Eril Toplumlar	Dişil Toplumlar
Bireyler hırs odaklıdır	Yaşam kalitesi bireylerin odak noktasıdır
Çalışmak için yaşanılır	Hayatı yaşamak için çalışmak gerekir
Büyük ve hızlı olaylar veya nesneler güzeldir	Küçük ve yavaş olaylar veya nesneler güzeldir
Başarılı kişilere karşı hayranlık vardır	Daha şanssız insanlara karşı şefkatlidirler
Sorunlar güçlü tarafın lehine çözülür	Sorunlar taviz ve müzakerelerle çözülür

Tablo 4: Eril Toplumlar/Dişil Toplumlar

Dişil toplumlar ise, maddeci ilişkiler yerine insan odaklı bir ilişki kurmak ve herkesin yüksek hayat kalitesine sahip olması eğilimindedir. İsveç, Norveç, Danimarka, Hollanda ve Finlandiya bu tür toplumlar arasında yer almaktadır.

Uzun Dönem Odaklılık/Kısa Dönem Odaklılık

Toplumlar uzun dönem ve kısa dönem odaklı olma durumunda göre incelendiğinde arada belirgin farklılıkların olduğu görülmektedir. Uzun dönem odaklı olan toplumlarda, bireyler yatırım yapma ve tutumlu olma eğilimindedir. Toplum içerisinde bireylere ait belirgin pozisyonlar söz konusu olurken, yaşlılara sağı gösterme ve bireylerarası ilişkiler oldukça önemlidir. Uzun dönem odaklı olan toplumlarda gelenekleri modern topluma uyarlama eğilimi bulunmaktadır. Bu tür toplumlara Çin, Kore, Japonya gibi ülkeler örnek verilebilir.

Kısa dönem odaklı olan toplumlarda bireyler harcamaya ve hızlı kazanım elde etmeye yönlendirilmektedir. Bireylerin toplumdaki konumları önem taşımazken, ilişkilerin önem derecesi ise kazanç odaklıdır. Bu tür toplumlara örnek olarak Amerika, İngiltere ve İspanya gibi ülkeler örnek verilmektedir.

Uzun Dönem Odaklılık	Kısa Dönem Odaklılık
Azim ve çaba kazanımların yavaş yavaş ortaya çıkmasını sağlar	Çabaların sonuçlarının ortaya hızla çıkması beklenir
Birikimler ve kaynakların doğru kullanımı önemlidir	Harcama konusunda sosyal bir baskı vardır
Büyük amaçlar için kişisel zevklerden fedakârlık yapılabilir	Kısa süredeki kazanımlar genelde ilişkilerden önemlidir

Tablo 5: Uzun Dönem/Kısa Dönem Odaklılık

Hoşgörü (Serbestlik)/Kısıtlama

Hofstede tarafından belirlenen kültür boyutlarının altıncısı hoşgörü (serbestlik)/kısıtlama boyutudur. Buna göre serbestliği yüksek olan toplumlar ve kısıtlama oranı yüksek olan toplumlar arasındaki farklılıklar ortaya konulmaktadır. Serbestlik oranı yüksek olan toplumlarda bireyler temel insani ihtiyaçlarını, zevk ve tutkularını özgürce gerçekleştirebilmektedir. Kısıtlama oranı yüksek olan toplumlarda ise bireylerin ihtiyaçlarını sınırlandıran çeşitli sosyal normlar bulunmaktadır.

Hoşgörü (Serbestlik)/	Kısıtlama
Özgürce davranış	Davranışlar bastırılmış ve kontrol altına alınmıştır
Maddi ödüller önem taşımaz	İyi yapılan işlerin sonunda maddi bir ödül beklenir
İnsanlar o ana odaklıdırlar	Kolayca haksız muamele yapıldığını hissedebilirler
Objeler yarattıkları sosyal statüleri için değil fonksiyonları için kullanılır	Objeler yarattıkları sosyal statü dolayısıyla önem taşırlar (ev, araba, iş, vb.)
Bireyler daha pozitif ve iyimserlerdir	Bireyler daha kötümser ve negatiftirler
Daha dışadönük ve sempatik olurlar	Bireyler daha içe dönüktürler
Boş vakitler ve arkadaşlar önem taşır	Arkadaşlar ve boş vakitler daha az önem taşır

Tablo 6: Hoşgörü (Serbestlik)/Kısıtlama Toplumları

Sonuç

Kültür, örgütler için hayati bir rol oynamaktadır. Örgütlerin sürdürülebilir olması, örgütsel faaliyetlerini yerine getirmesi ve çevresinde yaşanan değişime ayak uydurabilmesi konusunda örgüt kültürü büyük bir öneme sahiptir.

Örgüt kültürünün önem derecesi Hofstede gibi araştırmacılar tarafından yapılan araştırmalarla daha da anlaşılır hale gelmiştir. Toplumsal kültürün bir minyatürü olduğu kabul edilen örgüt kültürünün toplumsal değerlerden ayrı olarak değerlendirilemeyeceği anlaşılmıştır.

Kültürün görünen somut öğelerinin yanında, bir buzdağında olduğu gibi görünmeyen unsurlarının da olduğu görülmüştür. Örgüt kültürünün herhangi bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözme çabasına katkı sağladığı ifade edilmiştir.

Hofstede'nin yapmış olduğu araştırmadan elde edilen bilgiler ışığında, etkin bir yönetim için örgütün bulunduğu kültürel ortamın doğru bir şekilde anlaşılması gerektiği ve ona göre bir yönetim anlayışının belirlenmesi ihtiyacının söz konusu olduğu anlaşılmıştır.

Kaynaklar

Doğan, S., Personel Güçlendirme, Kare Yayınları, 2006.

Hofstede'nin Kültürel Boyutları, AFS Intercultural Programs, Inc. 2012, https://s3.amazonaws.com/woca-s3/telligent.evolution.components.attachments/13/1637/00/00/00/00/76/64/Hofstede%27nin+Kulturel+Boyutlari.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJC2S635RRRB3EOPQ&Expires=1520198892&Signature=nq82Xt5GZgINJkKDY4HbIsCZ0Ow%3d (Erişim tarihi: 25.02.2018)

Lewis, D., How Useful a Concept is Organizational Culture?, Strategic Change, 1998, 251-260.

Nişancı, Z. N., Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları, Batman University Journal of Life Sciences, Volume 1, Number 1, 2012, s. 1279-1282.

Schein, E., H., Coming to a New Awareness of Organizational Culture, Sloan Management Review, 25:2, 1984

Şişman, M., Örgütler ve Kültürler, Pegem Akademi Yayınları, 2011.

https://www.supplychain247.com/article/how_to_deal_with_company_culture_eating_your_supply_chain_strategy/michigan_state_university_broad_college_of_business (Erişim tarihi: 26.02.2018)

5.TOPLUMSAL KÜLTÜR-ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ VE YÖNETİM ÜZERİNE YANSIMALARI[104]

Nişancı (2012), makalesinde kültürün 160'tan fazla tanımı olduğunu ifade etmektedir. Toplumsal kültürün, diğer toplumlardan ayırıcı ve kendine özgü özelliklere sahip olduğu ifade edilirken; örgüt kültürünün de toplumda olduğu örgütün kendine özgü özelliklerini yansıttığı şeklinde belirtilmiştir. Örgütler, minyatür bir toplum olarak ifade edilmektedir.

Toplumsal kültür ile örgüt kültürü ele alındığında iki önemli unsur dikkat çekmektedir. Bunlardan birincisi; hem toplum hem de örgüt, sınırları dışındaki değişim ve gelişimlere açık birer sosyal sistemdir. İkincisi; her ikisi de içinde insan unsuru barındırmaktadır. Bu nedenle her ikisinin de yönetim üzerinde önemli sayılacak etkileri bulunmaktadır ve yönetimle aralarında fonksiyonel bir ilişki bulunmaktadır.

Kültür, insanı şekillendirir; insan ise örgütü şekillendirir. Bu şekilde devam eden bir döngü bulunmaktadır. Toplumda kabul edilen maddi manevi değerler ile yaşam biçimleri benzerdir. Birey, devraldığı mirası kısmen değiştirerek bir sonraki nesle bırakır. Kültür, insanın yaşamı; insan da kültürün yaşam kaynağıdır.

Bir buzdağı olarak kültür;
-Üretilen nesneler (artifaktlar), davranış biçimleri, teknoloji,
-Değerler, yargılar,
-Temel varsayımlar şeklindedir.

Örgüt kültürü, sadece bireylerin tek tek tutum ve davranışları değil, aynı zamanda örgütün tamamına ait toplu tutum ve davranışlardan oluşur. Örgüt üyelerinin davranışlarını kontrol alan sosyal bir sistemdir. Bir örgütü diğerlerinden ayıran niteliklerin bütünü, örgütün kimliğidir. Örgüt kültürü, bireylerin kafasındaki hâkim ideolojidir. Burada işler böyle yürür. Örgüt kültürü olumlu özelliklere sahip olduğu kadar, olumsuz işlevler de üstlenebilir.

---

[104] Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal kültür-örgüt kültürü ilişkisi ve yönetim üzerine yansımaları. Batman University Journal of Life Sciences, 1(1).

İnsan, toplumun örgüte gönderdiği en temel yapıtaşıdır. Bu sayede; örgütsel yapı ve yönetim biçimine etki eder. Güçlenen örgüt kültürü de toplumsal kültürü etkilemektedir. Her ikisi de sosyal ve açık sistemdir. Çalışanlar ile örgütün değerlerinin uyumu önemlidir. Uzun vadeli performans ve krize dayanıklılıkları daha yüksektir. Çevre koşullarına uyum ve sürekli başarı için güçlü örgüt kültürü şarttır.
Örgüt kültürü üzerine yapılan 1969-1973 tarihli bir çalışmada, Türk Yönetim Kültürü'nün genel karakteristikleri, *merkezi yapılara eğilim, yüksek örgütsel hiyerarşik piramit, çok sayıda ara kadro, astlarda yüksek bağımlılık, örgüt içerisinde kuşaklar arasında geniş mesafe, işte ilerleme arzusunun zayıf oluşu, çalışanlar arası zayıf rekabet, riski sevmeyen ve özgüveni düşük çalışanlar, çıkar esasına dayalı örgütsel bağlılık, yetki devrinde kontrollü inisiyatif ve statü sembollerine verilen yüksek önem* şeklinde belirlenmiştir.

II. HAFTA

1.KUHN VE BİLİMSEL DEVRİMLERİN YAPISI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME[105]

Topdemir (2002), her bilgi sisteminin zorunlu olmadığı gibi bilimsel olma hedef ve amacını gütmeyen bilgi sistemlerinin de var olduğunu ifade etmektedir. Buna göre, bilim "belirli niteliklere sahip bilgi" olarak karşımıza çıkmakta ve farklılığını da bilgiyi ortaya koyarken dayandığı temel ilke, teknik ve izlediği yöntemden almaktadır.

Bilimin ne olduğu, nasıl tanımlanması gerektiği konusunda çeşitli görüşler gündeme gelmiştir. Bunlardan bazıları bilim toplulukları tarafından ön plana çıkarılmıştır. August Comte (1798-1985), yaptığı çalışmalarla pozitivizmin ivme kazanmasına neden olurken daha sonraki süreçte de yeni pozitivizm etkin olmuştur. Yeni pozitivizme bağlı olan düşünce insanları 1922 yılında Viyana Çevresi isimli bir okul oluşturmuş ve yeni bilimsel gelişmeleri de kapsayacak bir yaklaşım sergilemiştir. Bu yaklaşım aynı zamanda mantıkçı pozitivizm veya ampirizm olarak anılmaktadır. Bu süreçten sonra yaşanan ikinci büyük dönüşüm

[105] Topdemir, H. G. (2002). Kuhn ve bilimsel devrimlerin yapısı üzerine bir Değerlendirme. Felsefe Dünyası, 2 (36)

ise, Thomas Kuhn (1922-1996) tarafından kaleme alınan Bilimsel Devrimlerin Yapısı (1962) isimli eserle gerçekleşmiştir.

Kuhn, kendisine kadar gelen dönem içerisinde ortaya konulmuş olan bilim imgesinin, geçerli ve doğru olmadığını düşünmekte ve bunun yerine “daha ussal ve daha gerçekçi” bir bilim imgesi getirecek konumda olduğunu ileri sürmektedir. Kuhn’a göre, asıl yapılması gereken bilimsel bilginin üretildiği dinamik sürecin anlaşılmaya çalışılmasıdır.

Kuhn, bilimin birikime dayalı olarak ilerlediğini savunan yerleşik bilim imgesinin iki farklı açmazının olduğunu ve bu nedenle de değiştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Aslında sorun tarihin nasıl okunması gerektiği noktasından kaynaklanmaktadır.

Kuhn, zamanı dolmuş kuramların, sırf kenara atıldıkları için ilkece bilimsel olamayacağını söylemenin mümkün olmadığını ifade etmektedir. Buna göre de bilimsel gelişmenin doğal birikim süreci olarak açıklanması güçtür. Kuhn, “yeni bilim anlayışı” adını verdiği çalışma modeli ile bilimsel gelişmenin aşamalarını şu şekilde sıralamaktadır:
-Olağan bilim öncesi dönem,
-Olağan bilim dönemi,
-Bilimsel devrim.

Bu süreçte başat konuma geçen kuramın, en az bir problemi başarı ile çözmesi sonucunda, o kuram bütün bilimsel etkinliği sınırlayan ve belirleyen bir kuram ya da Kuhn’un deyimiyle “paradigma” haline gelmektedir. Bu aşamadan sonra başlayan bilim yapma süreci olağan bilim olarak ifade edilmektedir.

Kuhn’un kullanımıyla paradigmanın belli bir bilim dalında uygulama yapan çevrenin yapısını etkileyeceği açıktır. Kuhn, bu etkinin boyutlarını şu şekilde sıralamıştır:
-Bir doğa biliminin gelişiminde, ortaya konulan parlak bir sentez sonucunda, diğer okullar yavaş yavaş ortadan kalkar.
-Yeni paradigma bilim alanının yepyeni ve daha katı bir tanımını getirir.

-Yeni paradigmayla birlikte, yeni tarz bilim yapmaya yönelik uzmanlaşmış yayıncılık, dernekleşme ve bilim eğitimi alanlarında da değişimler ortaya çıkar.
-Bilimle uğraşan birey, bir paradigmayı varsaydıktan sonra, artık en önemli çalışmalarını yaparken, alanı baştan aşağı yeniden kurmaya, başlangıç ilkelerinden yola çıkarak ortaya attığı her kavramın kullanılışlarını haklı göstermeye kalkışmak zorunda kalmaz.
-Paradigma, dışarıya kapalı ve sınırlı bir dizi sorun üzerinde dikkatlerin toplanmasını ve bilim adamlarının doğanın herhangi bir parçasını, başka türlü akla gelmeyecek kadar derinlemesine ve ayrıntılı incelemesine olanak tanır.

Mevcut kuramın, problem çözme faaliyetinde belirgin başarısızlıklara neden olması durumunda yeni bir kuram ortaya çıkacaktır. Bir bakıma, yeni kuram başarısızlığa bir tepkidir. Yeni kuramın ortaya çıkışı, paradigmada büyük çapta bir yıkım yaptığı ve olağan bilimin temel sorunları ile tekniklerinde büyük değişiklikler gerektiği için, genellikle meslekte ciddi belirsizliklerin yaşandığı dönemler sonucunda mümkün olmaktadır.
Problemlerin devam etmesi durumunda paradigmada irili ufaklı değişiklikler yapılır. Problem hala devam ederse, bilimin temel kuralları giderek belirsizleşir. Ortada bir paradigma olmasına rağmen, gerçek niteliğinin ne olduğu konusunda bir uzlaşıda bulunmak imkansız hale gelir. Burada paradigma sorunu çözmek için esneklik gösterebilir, direnebilir ya da yeni bir paradigmanın kabulü gündeme gelir. Kuhn, buna bilimsel etkinliğin çöküşü anlamında "devrim" demektedir.

III.HAFTA

1.ÜLKELERİN EKONOMİK GELİŞMİŞLİK SEVİYESİ İLE RİSK VE BELİRSİZLİĞE BAKIŞLARI

Bir toplum ve kültür içinde yer alan üyelerin belirsiz durumlardan ne ölçüde kaçındığını ve sakındığını "belirsizlikten kaçınma" kültürel boyutu göstermektedir. Belirsizlikten kaçınma, farklı kültürlerde farklı düzeylerde gerçekleşmektedir.

Bazı kültürlerde insanlar, belirsiz durumlardan görece uzak durmakta, gelecekle ilgili olayları kestirebilmedeki güçsüzlüklerini kabul etmekte ve bilinmeyenden kaçınmaktadır. Belirsizlikten kaçınma özelliğinin yüksek olduğu toplumlarda

insanlar, genelde istikrar aramakta, belirsiz, açık olmayan ve yazılı kurallarda yeri bulunmayan, şüpheli, riskli durumlardan korkmakta ve çekinmekte; otorite, hiyerarşi, yazılı ve formal kurallara sıkı sıkıya bağlı kalarak kendilerini güvenceye almak istemektedirler. Bu toplumlarda insanlar, düşünce ve davranışlardaki farklılaşma, dalgalanma ve değişmelere de pek hoşgörülü yaklaşmamaktadır. Buna karşılık kültürün belirsizlikten kaçınma özelliğinin düşük olduğu toplumlarda ise insanlar, daha özgür ve özerk hareket etmeyi, risk üstlenmeyi yenilik ve değişime açık olmayı tercih edebilmektedirler (Hofstede, 1989; Singh, 1990).

Örgütler açısından yaklaşıldığında kültürün belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu kültürlerde insanlar, örgütte uzun süre kalmayı ve çalışmayı düşünmekte, örgütten ayrılmayı pek düşünmemektedir. Batı kültürlerinde genel olarak belirsizlik ve değişmenin kontrol altına alınabileceği, denetlenebileceği, planlanabileceği kabul edilirken, bazı doğu kültürlerinde bunun tersi bir durum söz konusu olabilmektedir. Schneider (1988) tarafından İslam ülkelerinde gelecekle ilgili eylemlerden söz ederken "inşallah" denilmesi, gelecek üzerinde herhangi bir kontrolünün söz konusu olamayacağının kabul edilmesi olarak yorumlanmaktadır.
Hofstede'nin araştırmasında, **Türkiye, Japonya, Fransa, Portekiz, İspanya, Yunanistan, Arjantin, Kore, Latin Amerika ve Akdeniz ülkelerinde** kültürün belirsizlikten kaçınma özelliği yüksek düzeyde bulunurken; **ABD, İngiltere, İrlanda, Hindistan, Hong Kong, Singapur, İsveç, Danimarka** gibi ülkelerde düşük düzeyde bulunmuştur.

İngiliz ve **Hindistan** örgütleri arasında karşılaştırmalı olarak yapılan bir araştırmada (Tayeb, 1987) Hintli insan, belirsiz durumlarla daha az baş edileceğine inanırken; İngiliz insanının belirsiz durumlarla daha çok baş edebileceğine inandığı belirlenmiştir. Örgütsel yönden belirsizlikten kaçınma özelliğinin yüksek olması, örgütsel yapının ileri düzeyde biçimsel özellik (formalizasyon) taşımasıyla açıklanmıştır. Toplumsal ve örgütsel yaşam açısından kültürel belirsizlikten kaçınma özelliğinin bazı sonuçları şu şekilde özetlenebilir (Hofstede ve Bond, 1980):

Belirsizlikten Kaçınma Az	Belirsizlikten Kaçınma Fazla
Yaşamda belirsizliğe olağan, olumlu yaklaşma	Yaşamda belirsizliğe olumsuz yaklaşma
Olayları olağan karşılama	Olup bitenler karşısında tedirginlik
Düşük düzeyde stres	Yüksek düzeyde stres
Çatışma ve rekabetten yararlanma	Çatışma ve rekabetten kaçınma
Toplumsal normlardan sapmalara hoşgörü	Toplumsal normlardan sapmaları tehlikeli görme
Gençlere olumlu yaklaşma	Gençlere ihtiyatla yaklaşma
Risk almaktan kaçınmama	Risk almaktan kaçınma
Yazılı kurallar az	Yazılı kurallar fazla
Kurallara uyulmuyorsa kurallar sorgulanmalı	Kurallara uyulmuyorsa bireyler sorgulanmalı
Esnek yapılanma	Katı yapılanma
Farklılık ve çeşitlilik olağandır	Olabildiğince standartlaşma tercih edilmelidir
Temel stratejiler ön plandadır	Ayrıntılar ön plandadır
Örgütte işgücü devri yüksek	Örgütte işgücü devri düşük
Yeni görüşlere ilgi	Yeni görüşlere ilgisizlik

Tablo 1: Belirsizlikten Kaçınma Yönünden Kültürlerarası Farklar

Hofstede'nin belirsizlikten kaçınma kültürel boyutuna göre bölge ülkelerinin skorları aşağıdaki gibidir:

Ülkeler	Burkina Faso	Libya	Mısır	Nijerya	Senegal	Sierra Lieone	Bangladeş	B.Arap	Endonezya	Irak	İran	Kuveyt	Lübnan	Malezya	Pakistan	Suriye	Suudi Arabistan	Türkiye	Arnavutluk
BK	55	68	80	55	55	50	60	80	48	85	59	80	50	36	70	60	80	85	70

Tablo 2: Hofste'nin Belirsizlikten Kaçınma Skorları

Belirsizlikten kaçınma, "riskten" kaçınma ile aynı anlamı taşımamaktadır. "Korku" ve "risk" kavramlarının ikisi de özellikli şeyler üzerine odaklanmaktadır. Korkulan şey bir "obje" iken, riskte bir "olay" söz konusudur. Risk, genellikle bu olayın olabilirliğinin yüzde olarak hesaplanmasıdır. Belirsizliğin kendisi ile ilgili bir oran kurulamaz. Belirsizlik korku kaynağı olarak algılanabileceği gibi, rutin bir durum olarak da kabul edilebilir (Sığrı ve Tığlı, 2006: 340).

Belirsizlikten kaçınma boyutu, insanları, risk azaltmaktan öte belirsizliğin azaltılmasına götürmektedir. Belirsizlikten kaçınan kültürler, karmaşanın olduğu durumlardan kaçınmaktadırlar. Bu kültürlerde insanlar kendi örgütlerinde ve ilişkilerinde olayların tahmin edilebileceği bir yapı aramakta ve doğal olarak bu da onları içgüdüsel olarak riskli davranışlara itmektedir (Sığrı ve Tığlı, 2006: 340).

KAYNAKLAR

Sezgin, R.,ve Özyaşar, H. (2016), Afro-Avrasya Ülkelerinde İslami Muhasebe Ve Kültürel Paradigmasının Spesifik Özellikleri, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Afro-Avrasya Özel Sayısı, 511-527.

Sığrı, Ü., ve Tığlı, M. (2006), Hosftede'nin "Belirsizlikten Kaçınma" Kültürel Boyutunun Yönetsel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 21, Sayı 1, 327-341.

Şişman, M. (2011), Örgütler ve Kültürler, Pegem Akademi Yayınları.

2.TÜRKİYE'DE HAYIRSEVERLİKTEN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞA GEÇİŞ: BİR KURUMSAL DEĞİŞİM ÖYKÜSÜ[106]

Alakavuklar vd. (2009), Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) kavramının Türkiye'de ne şekilde ortaya çıktığını incelemişlerdir. Yeni kurumsal kuramın ana varsayımları üzerinden hareket eden araştırmacılar, KSS faaliyetlerinin Türkiye'deki gelişimini kurumsal bir değişim olarak ele almaktadır. Geleneksel ve kültürel kökenlerden gelen hayırseverlik anlayışından KSS'ye geçiş, tarihsel bir bakış açısı ile değerlendirilmiş ve ülkedeki sosyo-ekonomik ve politik değişikliklerin bu geçişteki rolüne vurgu yapılmıştır. Sonuç olarak, KSS'nin Türkiye'de geleneksel hayırseverlik anlayışından farklılaşarak özellikle dışsal eşbiçimlilik aracılığı ile kurumsallaştığı ileri sürülmektedir.

Makalede, KSS'nin eğitim, yönetim ve örgüt uygulamalarında olduğu gibi ABD'den alındığına işaret edilmektedir. Günümüzde KSS anlamında örgütsel alanda etkin olan ana aktörler holdingleri büyük iş grupları ile bu şirketlerle işbirliği yapan STK'lar ve vakıflar olarak sıralanmaktadır.

Kurumsal değişim açısından KSS'nin ülkemizdeki gelişimi bir çeşit yayılım olarak değerlendirilmektedir. Bu duruma da yeni bir uygulama olan KSS'nin hayırseverlik gibi eski değerlere bağlı uygulamalardan farklı olarak

---

106 Alakavuklar, O. N., Kılıçaslan, S., & Öztürk, E. B. (2009). TÜRKİYE'DE HAYIRSEVERLİKTEN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞA GEÇİS: BİR KURUMSAL DEĞİŞİM ÖYKÜSÜ. Journal Of Management Research / Yonetim Arastirmalari Dergisi, 9(2), 103-143.

kurumsallaştığına dikkat çekilmektedir. Ülkemizde geleneksel ve yeni uygulamaların ikili bir yapı halinde devam ettiği belirtilmektedir.

1990'lı yıllardan itibaren KSS uygulamalarının baskın olarak devam ettiği belirtilirken, bu durumda ilgili yasal düzenlemeler ve raporlama beklentilerinin yanında, dernekler, denetleyici kurumlar gibi aktörlerin sürece dâhil oldukları ve kurumsallaşmada rolleri olduğu ifade edilmektedir.
KSS, Türkiye'de hayırseverliğin yerine geçen bir anlayışı ifade etmektedir. Yanlış biçimde hayırseverlik ile KSS'nin şirketlerde eş tutulduğu da gözlemlenmektedir. Küreselleşmenin bir etkisi olarak değerlendirilen duruma göre, KSS ABD çıkışlı bir uygulama olarak tüm dünyada belirli bir şirket politikası olarak etkili hale gelirken, geleneksel değerlerin de değişmesine, hayırseverliğin kimliğinin yitirilmesine yol açabilmektedir.

Türkiye'nin kendisine has yapısı KSS ile hayırseverlik arasındaki bazı çatışmaları da ortaya koymaktadır. Hayırseverlik söz konusu olduğunda gizlilik en önemli kurallardan birisi olarak öne çıkarken, KSS de medya aracılığı ile faaliyetlerin duyurulması gizlilik prensibinin ihlali olarak görülmektedir. Kültürlerarası yönetim açısından, düşük gelecek, oryantasyon ve paternalizmin yarattığı değer yapıları –KSS'nin uzun dönemli hedeflerinden ziyade- genellikle kısa dönemli iyileştirmelere odaklanmıştır.

IV. HAFTA

1.KURUMSAL TEORİ BAĞLAMINDA AB ÜYELİK SÜRECİNDE TÜRK POLİSİNDE DEĞİŞİM[107]

Yıldız ve Ünlü (2011), kurumsal teori bağlamında AB üyelik sürecinde Türk polis teşkilatında yaşanan değişim ve dönüşümü incelemiştir. 1999 Helsinki Zirvesi itibariyle aday ülke ilan edilen Türkiye'de başlayan reform dönemi polis teşkilatında da önemli gelişmelerin başlangıcı olmuştur.

Kurumsal teori bağlamında, kurumların çevreleri ve diğer kurumlar ile etkileşim içerisinde olduğu ve ileriki dönemlerde de birbirlerine benzeyerek karşılıklı bağımlı haline geldikleri kabul edilmektedir. Söz konusu etkileşim ve değişim

[107] YILDIZ, S., & ÜNLÜ, A. (2011). Kurumsal teori bağlamında AB üyelik sürecinde Türk polisinde değişim. Yönetim Bilimleri Dergisi, 9(1), 215.

için köprüleme mekanizmaları ile zorlayıcı, taklitçi ve normatif eşbiçimlilik mekanizmalarından yararlanılmaktadır.

AB İlerleme Raporları, Eurobarameter araştırma sonuçları gibi çeşitli araçlar vasıtasıyla polis teşkilatındaki değişim süreci takip edilirken bu dönemde önemli adımlar atılmıştır.

Zorlayıcı eşbiçimlilik kapsamında değerlendirilebilecek olan değişiklikler;
-Gözaltı süreleri,
-Yakınlarına haber verme,
-Doktor raporları,
-İşkence ve kötü muamele suçu,
-İfadelerin kaydı ve gözetleme,
-Fiziki kimliğin tespiti olarak ifade edilmiştir.

Taklitçi eşbiçimlilik başlığı altında incelenen değişimler;
-Eşleştirme projeleri (Twinning), taklitçi eşbiçimlilik olarak örnek verilmektedir. Yaklaşık 26 adet projenin irdelendiği çalışmada bu projeler kapsamında önemli kazanımlar elde edildiği belirtilmektedir.

Normatif eşbiçimlilik çatısı altında ise; eğitimle gelen profesyonelleşmenin kurumda yol açtığı değişikliklere değinilmiştir. AB ile ortak yürütülen Matra, TAIEX ve Hayat Boyu Öğrenme programları profesyonelleşme sürecinde önemli rol oynamıştır. Emniyet Teşkilatı tarafından yurt dışına gönderilen yüksek lisans ve doktora öğrencileri de kuruma önemli katkılar sağlamıştır. Kurumda yaşanan iyileşmeler, toplumun güven duyduğu kurumlar arasında Türk Emniyet Teşkilatı'nın ilk üçte yer almasına da yardımcı olmuştur.

V.HAFTA

1.JAPONLARIN KÜLTÜREL ÖZELLİKLERİ BAĞLAMINDA YÖNETSEL, EKONOMİK VE SOSYAL SÜREÇLERİNİN ANALİZİ[108]

Sığrı (2006), kültür, kültürel farklılıklar ve yönetim tutum ve davranışları kavramları üzerinde durarak, Japon kültürü, Japon yönetim tutumları ve genel yönetim süreçlerine olan etkisini incelemiş ve kültürel özellikler bağlamında Japon yönetim tutum ve süreçleri ile elde edilen sonuçlara değinmiştir.

Kültürel özellikler açısından Japon yönetsel, ekonomik ve sosyal süreçleri aşağıdaki başlıklar altında irdelenmiştir:

-Yaşam boyu istihdam ve iş rotasyonu,
-Değerlendirme, terfi ve ücretlendirme sistemleri,
-Japon aile yapısı ve sosyal sermaye,
-Profesyonel yönetim ve kurumsallaşma,
-Örgütsel bağlılık,
-Japon iş ahlakı,
-Keiretsular (şirket ağları),
-İç-dış rekabet ve Yoko Narabi (sektöriçi standartlar),
-Katılımcı karar verme,
-Ortaklaşa davranışçılık (kolektivizm),
-Dişi kültür-erkek kültür,
-Belirsizlikten kaçınma,
-Toplumsal- örgütsel güç mesafesi.

Sonuç olarak; yöneticiler, içinde bulunduğu toplumun ve kültürün etkisi altındadır. Yöneticinin tüm faaliyetlerinde kültür öğelerinin etkili olduğu görülmektedir. Toplumlara göre değişiklik gösteren bu unsur, ***"kültür->yönetici, yönetici->örgüt, örgüt->toplum"*** şeklinde bir etki zinciri oluşturmakta ve toplumun kültür öğelerinin şekillendirdiği yönetici davranışları, daha sonradan o ülkenin sosyal, siyasi ve ekonomik yapısını oluşturmaktadır.

---

108 Sığrı, Ü. (2006). Japonların kültürel özellikleri bağlamında yönetsel, ekonomik ve sosyal süreçlerinin analizi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5 (9), 29-47.

Uluslararasılaşma ve küreselleşme dünya çapında ortak ve evrensel bir yönetim kültürü yaratacağına dair beklentiler oluştursa da her bir kültürdeki insanların anlam dünyasındaki farklılıkların süreçte etki sahibi olduğu gözlemlenmektedir. Kültürün görünen fiziki unsurları küresel olarak benzeşme eğilimine girse de, kültürün alt katmanlarındaki manevi unsurlar, farklılıklarını korumaya devam etmektedir. Dolayısı ile yönetimde **tek bir en iyi yol** değil, **birçok iyi yol** bulunmaktadır.

VI.HAFTA

1.LİDERLER İÇİN KURUM KÜLTÜRÜ REHBERİ[109]

Groysberg, B., Lee, J., Price j., Cheng, Y. J. (2018), yaptıkları çalışmada 230 şirketin kültürünü ve 1300 yöneticinin liderlik tarzları ve değerlerini incelemiştir. Bu kültür değerlendirme sürecinde 25 bin dolayında katılımcı ile anket yapılmıştır.

Çalışmaya göre, 8 tarzın kültür içerisinde çok güçlü olduğu belirlenmiştir. Bu 8 kültür tarzı aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

KÜLTÜR TARZI	AVANTAJLARI	DEZAVANTAJLARI	1. VE 2. GÖRÜLME ORANI
YARDIMSEVER Sıcak, samimi, ilişkisel	Takım çalışması, bağlılık, iletişim, güven ve aidiyet hissinde gelişme	Konsensüs oluşturmayı aşırı önemseme seçenekleri azaltabilir, rekabeti ve karar vermeyi yavaşlatabilir	%63
AMAÇ Amaç odaklı, idealist, toleranslı	Çeşitliliği, sürdürülebilirliği, sosyal sorumluluğu takdirde gelişme	Uzun vadeli amaca ve ideallere yönelik aşırı vurgu, pratik ve anlık kaygıların önüne geçebilir	%9
ÖĞRENME Açık, icatçı, keşfeden	İnovasyonda, çeviklikte ve kurumsal öğrenmede gelişme	Keşfetmeye fazla odaklanmak, odak kaybına ve mevcut fırsatları değerlendirememeye neden olabilir	%7
KEYİF Eğlenceli, içgüdüsel, eğlenceye düşkün	Çalışan ahlakının, bağlılığın ve yaratıcılığın gelişmesi	Otonomiye ve bağlılığa aşırı odaklanmak disiplin kaybına neden olabilir ve uyum ve yönetişim sıkıntıları doğurabilir	%2
SONUÇLAR Başarı odaklı, hedef odaklı	İcrada, dışsal odaklılıkta, beceri geliştirmede ve hedeflere varmada gelişme	Sonuç elde etmeye aşırı odaklanmak, iletişim ve işbirliği eksiklikleri, yüksek seviyede stres ve tedirginlik doğurabilir	%89
OTORİTE Cesur, kararlı, baskın	Karar verme sürecinde, krizlere ve tehditlere yanıt verme süresinde azalma	Güçlü otoriteye ve cesur karar vermeye aşırı odaklanmak politik davranışlara, çatışmalara ve psikolojik olarak güvenli görülmeyen bir çalışma ortamına neden olabilir	%4
GÜVENLİK Gerçekçi, dikkatli, hazırlıklı	Risk yönetimi, stabilite ve iş sürekliliğinde gelişme	Standardizasyon ve resmiliğe aşırı vurgu yapmak bürokrasi, katılık ve insanilikten uzaklaşma doğurabilir	%8
DÜZEN Kural odaklı, saygılı, işbirlikçi	Operasyonel verimlilikte, sosyal bakış açısında artış, çatışmalarda azalış	Kurallara ve geleneklere aşırı odaklanmak, bireyselliği, yaratıcılığı azaltır ve kurumun çevikliğini düşürür	%15

8 tarz, bir kültür içerisinde oldukça karmaşık ve çeşitlilik gösteren kalıpları belirlemek ve tanımlamak ve bireysel anlamda bir liderin bu kültüre ne kadar

[109] Liderler için kurum kültürü rehberi. Harvard Business Review Türkiye. Ocak sayısı, 42-48.

uyum sağlayacağını modellemek için kullanılabilir. Yöneticiler, bu çerçeveyi ve çoklu kademeli yaklaşımı kullanarak:

-Kurum kültürlerini anlarlar ve istenen ve istenmeyen etkilerini değerlendirebilirler.

-Çalışanların kültüre yönelik bakışlarının ne kadar tutarlı olduğunu değerlendirebilirler.

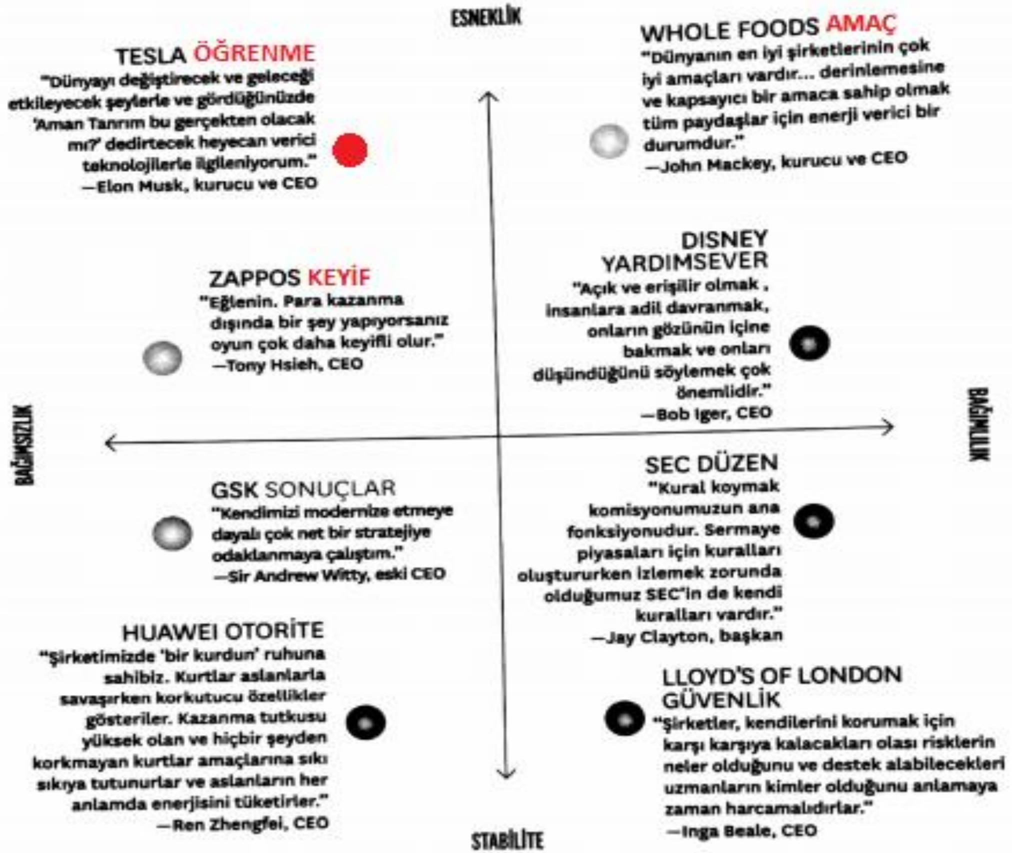
-Grubun iyi veya kötü performans vermesine dair alt kültürleri belirlerler.

-Satın alma ve birleşmeler sırasında kurumların kültürlerinin farklılıklarını ortaya koyabilirler.

-Yeni katılan yöneticilerin kültüre hızla uyum sağlamalarına ve çalışanları yönetmek için en etkili yolu bulmalarına yardımcı olurlar. Bir liderin nasıl bir etki oluşturacağını belirlemek üzere bireysel liderlik tarzları ile kurum kültürlerinin ne ölçüde uyumlu olduğunu ölçümleyebilirler.

-Tutkulu bir kültür tasarlarlar ve buna ulaşmak için gerekli değişimin iletişimini yaparlar.

Bu kültür tarzları ile kurumların liderlik anlayışlarının yansımaları ise aşağıdaki gibi şekillenmiştir:



Araştırmalar ve deneyimler, kültürün sonuçlar nasıl etkilediğine dair değerlendirme yaparken kurumun faaliyet gösterdiği coğrafi konum, endüstri, strateji, liderlik ve kurum yapısı gibi bağlamın ve kültürün gücünün önemli olduğunu ortaya koymaktadır.